

Дэвис Дайер, Фредерик Далзелл, Ровена Олгариио

PROCTER & GAMBLE

Путь к успеху



165-летний опыт
построения брендов

P&G

 альпина
ПАБЛИШЕР

Дэвис Дайер

**Procter & Gamble. Путь к
успеху: 165-летний опыт
построения брендов**

«Альпина Диджитал»

2003

Дайер Д.

Procter & Gamble. Путь к успеху: 165-летний опыт построения брендов / Д. Дайер — «Альпина Диджитал», 2003

ISBN 978-5-9614-6897-7

В книге исследован уникальный опыт компании Procter & Gamble по созданию популярных и приносящих высокую прибыль брендов, таких как мыло Ivory и Camay, стиральные порошки Tide и Ariel, шампуни Head & Shoulders и Pantene, подгузники Pampers и т. д. Основа длительного успеха компании – постоянное совершенствование производственных процессов и качества производимых товаров. Научные исследования, использование передовых рекламных и маркетинговых технологий, умение учиться на своих ошибках и смелость в новых начинаниях – неотъемлемые характеристики компаний-лидеров, таких как Procter & Gamble. Это издание можно рассматривать и как увлекательный учебник по экономике крупной корпорации, и как практическое пособие по брендингу, маркетингу и рекламе. Книга ориентирована на руководителей предприятий, менеджеров по маркетингу и рекламе, бренд-менеджеров, специалистов химической, бумажной, парфюмерной, фармацевтической промышленности, преподавателей и студентов.

ISBN 978-5-9614-6897-7

© Дайер Д., 2003

© Альпина Диджитал, 2003

Содержание

Предисловие и благодарности	11
Пролог	14
Три эпохи	16
Пять взаимопроникающих тенденций	18
Часть 1	22
Глава 1	22
Procter & Gamble в эпоху товаров широкого потребления	22
Движение средств в эпоху товарного обмена	24
Создание стратегического преимущества	26
Поворотный момент	28
Стратегические проблемы и возможности	29
Оценка достигнутого в период 1837–1890 гг.	31
Глава 2	32
Ivory и рождение бренда	32
Разработка Ivory	33
Продажи на массовом рынке	34
Изменение масштабов производства для достижения конкурентного преимущества	39
Изменение условий труда	41
Продавая Ivory, 1886–1900: объединение маркетинговых посланий	42
Оценка стратегического воздействия	44
Рождение Ivory как бренда: Оценка достигнутого	46
Глава 3	48
Инкорпорация: Procter & Gamble становится публичной	48
Расширение: наращивание мощностей	51
Интеграция	51
Исследования и разработки (НИОКР)	52
Усовершенствование маркетинга брендов	53
Crisco: тактика маркетинга P&G достигает зрелости	55
Прямые продажи	56
Предпосылки: распространение через оптовиков	56
Муки роста: введение системы прямого распространения	58
Изучение методов проведения исследований рынка	60
Объединение элементов брендинга: бренд-менеджмент	62
В период потрясений, 1930–1945	64
P&G справляется с Великой депрессией	64
P&G осваивает новое средство массовой информации	64
P&G переживает войну	66
Оценка достигнутого в период 1890–1945 гг.	66
Глава 4	68
История бренда Tide	68
Исследования и разработки (НИОКР)	69
Прорыв в синтетику	69

Медленное продвижение	70
Стратегия: Планирование выпуска	73
Брендинг	75
Технология производства	76
Волна Tide: ответная реакция рынка	78
Оценка стратегического воздействия	79
R&G после ПОявления Tide	81
Разработка и выпуск Tide: оценка достигнутого	82
Часть 2	84
Глава 5	84
Послевоенная эпоха	85
Создание специализированных подразделений	87
1950–1960 гг.: Расширение старых направлений бизнеса и открытие новых	88
Внутренние инновации	89
Освоение новых направлений бизнеса	90
Использование телевизионной рекламы	94
Рекламные агентства	96
Международная экспансия	96
Латинская Америка	97
Европа	97
Япония	99
Ближний Восток и другие регионы	100
Препятствия на пути расширения: антимонопольная политика и конец поглощений	100
Экологические проблемы	102
1970-е годы: ухудшение делового климата	104
Оценка достигнутого в период 1945–1980 гг.	109
Глава 6	111
Расширение «целлюлозных связей»	111
Укрепление Charmin	113
Прорыв, связанный с введением CPF	116
Система маркетинга и дистрибуции	119
Rampers: вывод одноразовых подгузников на массовый рынок	120
Золотые времена	125
Производство изделий из бумаги: оценка достигнутого	128
Глава 7	130
Рынок средств по уходу за зубами и исследование фторидов	130
Создание альянсов: Crest и университетские исследования	133
Убеждение ADA	136
Продвижение Crest среди стоматологов и простых потребителей	138
Завоевание расположения ADA	140
Проблема ухода за полостью рта и зубная паста Crest: оценка достигнутого	144
Глава 8	145
Система технической специализации в огасте	145

Новая концепция производства в Лиме	148
Диверсификация организационной структуры в Олбани	151
Расовые отношения	151
Гендерные отношения	155
Предварительные результаты	155
Итоговые результаты и их значение	157
Уроки ОгАсты, Лимы и Олбани: оценка достигнутого	158
Часть 3	160
Глава 9	160
Готовясь к переменам, 1980–1985 гг.	161
Атака на издержки	163
«Конвейер новинок»	164
«Война печений»	164
Always – всегда успех	169
Развитие бизнеса с помощью приобретений	171
Реорганизация и рывок, 1985–1989 гг.	174
Реорганизация	176
Рывок	178
Выход на глобальный рынок	180
Оценка достигнутого в период 1980–1990 гг.	185
Глава 10	187
Вступление в Японию	187
«Большой скачок»	193
Повторные уроки: как конкурировать на японском рынке	198
Оценка достигнутого: Японский опыт	200
Глава 11	201
Luvs: урок о ценности бренда	201
Репозиционирование Rampers	204
«Война Подгузников»: оценка достигнутого	208
Глава 12	211
Поиск формулы успеха для Мексики и Латинской Америки	211
Рывок со старта	212
Остаться на плаву	214
Выход из кризиса: Rapido	215
Новый лидер: Ariel	216
Преодоление государственного давления	219
Экономический крах	220
На орбиту выходит Zest	222
Подъем: из удушающих объятий на волю	223
Мексиканские уроки: Оценка достигнутого	224
Глава 13	226
Создание всемирного косметического бренда	226
предпосылки: позиции Procter & Gamble в категории средств по уходу за волосами	226
Технологический прорыв: ВС-18	228
Волшебный ингредиент	229
Маркетинг технологии: первое решение по брендингу нового товара	231

	Pert Plus	232
	Конкуренты пускаются в погоню	234
	Второй раунд: повторное появление Pantene	234
	Тайваньский виток	235
	Репозиционирование Pantene	236
	Глобализация Pantene	238
	История Pantene: оценка достигнутого	239
Часть 4		241
Глава 14		241
	Полный вперед, 1990–1995 гг.	242
	Глобальный рост	243
	Изменения в портфеле	244
	Продолжение революции в цепи поставок	246
	Рационализация и ускорение	247
	Больше инноваций – и как можно быстрее	248
	Боевая подготовка	249
	Подготовка к XXI веку, 1995–1998 гг.	249
	«Организация-2005»	251
	Последствия	255
	Анатомия успешного приобретения: слияние Iams и P&G	256
	Кризис	258
	Возвращение на старый путь	260
	Оценка достигнутого после 1990 года	265
Глава 15		267
	Изменения в цепи поставок	267
	Десятилетие вызовов	267
	Пересмотр внутренних систем и внешних взаимоотношений	269
	Колесница Джаггернаута	270
	Эксперимент в отношениях с клиентом	272
	Переезд в Арканзас	273
	Революция ширится	274
	Ценообразование на основе воспринимаемой ценности	276
	Система эффективных откликов на запросы потребителей	278
	Итоги десятилетия революционных перемен	279
	Изменение цепи поставок: оценка достигнутого	279
Глава 16		281
	Procter & Gamble в Центральной и Восточной Европе и в России	281
	Нетипичная стратегия проникновения	281
	Стремительный подъем в России	284
	Обеспечение местных поставок	285
	Обеспечение растущего спроса	286
	Сюрприз и кризис	288
	Приспосабливаясь к новым условиям	289
	Возвращение в строй	292

Экспансия в Центральную и Восточную Европу: оценка достигнутого	293
Глава 17	295
Заново определяя границы бренда	295
Ivory и парадокс чистоты	295
Crest: новая жизнь бренда	297
Помимо терапии	297
Распространение ценности бренда на другие категории продуктов: SpinBrush и Whitestrips	299
Международный рынок	304
Olay: от «Масла для пожилой леди» до миллиардного бренда	304
Переориентация бренда: первый момент истины для Olay	306
Границы ценности бренда	308
Определение границ брендов: оценка достигнутого	308
Глава 18	310
Первые шаги	310
Первые крупные ставки	313
Расширение бизнеса в сегменте лекарств, отпускаемых по рецепту	316
Приверженность	318
Награда	320
Среди гигантов	324
Бизнес Procter & Gamble в отрасли по производству медицинских и лекарственных средств: оценка достигнутого	325
Глава 19	327
Предварительная разведка и разработка стратегии	328
Стратегия выхода на китайский рынок	328
Первые шаги	330
Создание организации	333
Выход на рынок моющих средств	334
Критическая масса и наступление местных конкурентов	335
Инвестиции в организацию: пекинский Технологический центр	337
Средства По уходу за полостью рта: опора на местные возможности	339
Изменение средств для стирки	341
Китай: оценка достигнутого	341
Эпилог	343
Испытанные и проверенные принципы	344
1. Работать честно	344
2. Культивировать страстное желание выигрывать	344
3. Устойчивость брендов – это постоянный вызов	345
4. Потребитель решает все	346
5. Роль отдельных личностей в работе компании	346
6. Важная роль дисциплины	347
7. Нужно постоянно стремиться к инновациям	347

8. Быть пионерами перемен	348
9. Партнерство дает преимущества	348
10. Партнерство с клиентами	349
Приложения	350
Приложение 1	350
Приложение 2	352
Приложение 3	354
Приложение 4	361
Об авторах	363
Фотографии	364
Комментарии	

Дэвис Дайер, Фредерик Далзелл, Ровена Олегарио Procter & Gamble. Путь к успеху: 165- летний опыт построения брендов

Перевод *Е. Китаевой, А. Лисовского, Ю. Орловой, А. Червякова*

Научный редактор *О. Осадчая*

Редактор *М. Бурдина*

Технический редактор *А. Бохенек*

Корректор *М. Бурдина*

Компьютерная верстка *В. Куценко, Е. Захарова*

Художник обложки *М. Соколова*

© The Procter & Gamble Company, 2003

All rights reserved.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2005

Издано по лицензии Harward Bussines School Press.

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

* * *

Предисловие и благодарности

Эта книга повествует об истории компании Procter & Gamble с момента ее создания 165 лет назад в Цинциннати, штат Огайо, до наших дней.

Рассказывая эту историю, мы преследовали две цели. Во-первых, старались дать предельно точное изложение процесса развития P&G, который, хотя о нем не раз писали, никогда не получал заслуженного внимания. Эта компания принадлежит к числу крупнейших и наиболее влиятельных в своей отрасли в мировом масштабе, и ее воздействие на современное общество и культуру потребления очень ощутимо. Понимание того, как P&G удалось достичь своего нынешнего положения, помогает объяснить развитие глобальной экономики потребительских товаров, определяющей сегодня образ жизни большей части населения земного шара.

Во-вторых, мы пытались дать объяснение успехам компании в главной для нее сфере – создании потребительских брендов. Надеемся, что глубокое исследование ключевых событий и эпизодов истории, в ходе которых P&G приобретала опыт построения брендов, позволило нам успешно справиться с этим. Именно в такие моменты, когда компания сталкивалась с серьезными вызовами и осуществляла перемены, связанные с выводением на рынок новых брендов, завоеванием новых рынков, наращиванием потенциала и совершенствованием методов управления, «оживлением» умирающих брендов, она получала новый опыт создания и поддержания успешных брендов. Обращаясь к историческим событиям и урокам, которые извлекла из них P&G, мы надеемся углубить существующие представления о процессе построения брендов как способности, присущей менеджменту, и источнике стратегической мощи.

В хронологической истории P&G мы выделили четыре периода, но основное внимание все же уделяется последним десятилетиям, а не первым годам существования компании. Часть 1 посвящена первому столетию существования компании, от момента ее основания в Цинциннати в 1837 году и разработки первого успешного бренда Ivory до создания мегабренда Tide в середине XX столетия. Часть 2 охватывает период между 1945 и 1980 годами, когда произошла диверсификация P&G (порой за счет поглощения других компаний) в широком диапазоне потребительских брендов, а также началось проникновение компании на рынки Латинской Америки, Западной Европы и Японии. Часть 3 рассказывает о 1980-х годах, когда компания значительно ускорила темпы своей глобальной экспансии, особенно в Дальневосточном регионе, и разработала свои первые всемирные бренды, в том числе женские гигиенические прокладки Always/Whisper, чипсы Pringles и шампунь Pantene. В части 4 рассматриваются события, произошедшие начиная с 1990 года, когда перед компанией открылся спектр новых возможностей и задач, в том числе связанных с привлечением розничных торговцев товарами смешанного ассортимента, открытием рынков в Центральной и Восточной Европе, России и Китае, появлением Интернета и электронной коммерции.

Первая глава каждой части – это хронологический обзор истории P&G в рассматриваемый период времени. Далее следуют главы, посвященные знаменательным событиям: новым брендам, новым рынкам и управленческим инновациям. Каждая глава завершается оценкой достигнутого с анализом извлеченных уроков в деле построения брендов.

Пролог и эпилог обрамляют повествование, обозначая глобальные темы, которые не ограничиваются конкретными периодами истории P&G, и формулируя главнейшие принципы построения брендов, выработанные P&G в процессе ее деятельности.

Идея этой книги зародилась в P&G в 1990-х годах, когда ее высшее руководство осознало необходимость создания нового имиджа компании, который отражал бы ее рост и изменения за последние десятилетия. Было решено не только сохранить свидетельства, напоминающие о важных этапах организационного развития компании, но и создать общедоступный источник

сведений о прошлом P&G, поскольку компания укрупнялась, а ее деятельность приобретала все более глобальный характер.

В 2000 году P&G пригласила The Winthrop Group, Inc. для проведения необходимых исследований и подготовки рукописи. Была создана рабочая группа из трех соавторов. Мы благодарны председателю правления и генеральному директору P&G А. Дж. Лэфли, а также его предшественникам Дирку Ягеру и Джону Пепперу за финансирование этой книги. Мы хотели бы также поблагодарить Шарлотту Отто, директора по внешним глобальным связям P&G, за ее поддержку, готовность поделиться глубокими знаниями о компании и своим опытом и за критические замечания.

Помимо Джона и Шарлотты, в неофициальную консультативную группу по этому проекту вошли еще несколько бывших и работающих сотрудников P&G, в частности Джибби Кэрри, Джил Клойд, Боб Макдональд, Эд Райдер, Джон Смейл и Крис Уормот. Они внесли в написание книги огромный вклад: обозначили важнейшие темы, направления, требующие изучения, не дали нам впустую блуждать в лабиринтах информации и, наконец, первыми прочли начальный вариант рукописи, а затем утвердили ее окончательный вариант. Работать с ними было большой честью и удовольствием для нас.

Исследования, которые легли в основу этой книги, проводились в Цинциннати и других филиалах P&G по всему миру. Корпоративный архив P&G в Цинциннати оказался настоящим кладом исторической информации и достойным примером ее бережного хранения. Наша работа предполагала тесное сотрудничество с главным архивариусом Эдом Райдером и его сотрудниками, в том числе Дайанн Браун, Эмми Фишер, Барб Хемсат, Греггом Маккоем, Лизой Малвани, Нэнси Эсман и Дианой Вагнер, а также с Джо Синглтоном, практикантом, приданным нам в помощь на начальной стадии проекта. Мы обращались к этим профессионалам с бесчисленными запросами и неизменно получали своевременный ответ, как правило, подкрепленный стопками документов. Если бы все исследования проходили настолько легко!

Многие бывшие и нынешние сотрудники P&G не жалели своего времени, чтобы ответить на наши вопросы и предоставить нам важные документы или указать на их существование. Их число слишком велико, чтобы можно было всех перечислить, но многие имена приведены в примечаниях, расположенных в конце книги. Мы благодарим всех помощников за содействие. Они многому нас научили и помогли разобраться в сложной взаимосвязи событий и явлений в истории P&G.

Одной из центральных тем данной книги является легендарная дисциплина и упорство, характерные для P&G при выполнении задач. Мы сами неоднократно убеждались в этом, когда многие бывшие и нынешние сотрудники P&G, помимо уже упоминавшихся, вычитывали рукопись или ее отдельные главы. Мы благодарны таким людям, как Харальд Айнсманн, Грег Айсенхауэр, Дик Антуан, Сэнди Аргабрайт, Эд Артцт, Вольфганг Берндт, Том Блинн, Дуг Дедекер, Боб Джилл, Стив Дэвид, Гэри Канингэм, Дон Кемпбелл, Марк Кетчам, Майк Кехо, Марк Коллар, Эл Коллинз, Кит Лоуренс, Гэри Мартин, Роб Маттеуччи, Боб Миллер, Шехар Митра, Хорхе Монтойя, Том Муччио, Лайза Оуэнс, Димитри Панайотопулос, Пол Полман, Лиз Риччи, Набил Саккаб, Клод Саломон, Дейв Суонсон, Боб Сейтц, Джим Сиссон, Джон Трейси, Беренике Ульмманн, Лоран Филипп, Стона Фитч, Чак Фуллграф, Кит Харрисон, Дэб Хенретте, Питер Хиндл, Крис Холмс, Крис Хэссолл, Герберт Шмитц, Джим Эдвардс, Джефф Энселл, Рэд Юинг и Джон Ям, за их комментарии, исправления и советы. Учитывая количество людей, внесших вклад в проект, и их квалификацию, нельзя не вспомнить шуточный комментарий некоего автора, который после пространный перечисления благодарностей написал: «Если в книге еще остались какие-то ошибки, то это не наша вина!» Действительно, если какие-то ошибки все же ускользнули от множества глаз (вполне вероятно, что так оно и есть), то причина тому не в недостатке наших стараний.

Один из приятных моментов, связанных с работой над книгой, – это возможность обсуждать ее, по мере того как она обретает форму, с друзьями и коллегами, чьи вопросы и комментарии подталкивают к более глубоким размышлениям и открывают новые пути для исследований. В Winthrop Group мы провели множество чрезвычайно бурных дискуссий о P&G и эволюции корпоративной структуры в целом с Маргарет Б.У. Грэм, Тимоти Джекобсоном и Джорджем Смитом. Также мы обсуждали книгу и ее основные идеи с Альфредом Д. Чандлером-младшим, Аланом Кентроу, Джошуа Марголисом и Нитином Нория.

Несмотря на всестороннюю поддержку, оказанную P&G при подготовке книги, ответственность за сюжетную организацию, изложение темы, толкования и выводы целиком лежит на авторах. Procter & Gamble никоим образом не субсидировала издательство Harvard Business School Press, которое следовало своей обычной практике допечатного рецензирования рукописи; поэтому мы глубоко благодарны нашим редакторам со стороны издательства – Жаку Мерфи и Холлис Хаймбух, – а также четверем, пожелавшим остаться неназванными, рецензентам, которые представили глубокий и стимулирующий мысль анализ текста.

И наконец, мы в неоплатном долгу перед членами наших семей и самыми близкими для нас людьми. Мы благодарны Дженис, Рикки и Белле; Мэри-Элис, Эбби и Молли; и Чарльзу – за их любовь, понимание, поддержку и терпение на протяжении всего этого проекта.

Дэвис Дайер, Кембридж, Массачусетс

Фредерик Далзелл, Кембридж, Массачусетс

Ровена Олегарио, Нэшвилл, Теннесси

Октябрь, 2003

Пролог

Эпохи и тенденции в эволюции Procter & Gamble

Компания Procter & Gamble (P&G), основанная в 1837 году в Цинциннати в качестве производителя свечей и мыла, на сегодняшний день является одной из крупнейших и всемирно известных компаний по производству потребительских товаров. В 2002 году ее доходы от продаж составили порядка 40 миллиардов долларов, а число сотрудников в 80 странах достигло 102 тысяч человек. Более 5 миллиардов покупателей в 140 государствах приобретают популярные потребительские товары, производимые P&G, а многие ее бренды стали именами нарицательными по всему миру – достаточно вспомнить Tide, Ariel, Pampers, Crest, Always/Whisper, Pringles, Olay и Pantene. Вот уже более века компания является крупнейшим мировым рекламодателем. Кроме того, Procter & Gamble широко известна в мире бизнеса как мощная организационная структура с грамотным руководством. Ежегодно она занимает высокие позиции в рейтинге наиболее успешных компаний в своей отрасли и бизнесе в целом^[1].

История Procter & Gamble тесно связана с ростом современной потребительской экономики сначала в Соединенных Штатах, а затем и по всему миру. Наряду с подобными ей компаниями P&G оказала значительное влияние на образ жизни людей, которые ежедневно используют продукцию с логотипом P&G во время стирки и уборки, для утоления жажды и голода, сохранения здоровья и лечения, ухода за детьми и животными. Товары, произведенные Procter & Gamble, найдутся почти в каждом доме. И то, каким образом они туда попадают – начиная с этапа формирования концепции и разработки конечного продукта, включая массовое производство и распространение, которое обеспечивает доступность товаров, и заканчивая рекламой, побуждающей к их приобретению, – и есть основа истории как отдельного бизнеса, так и развития материальной культуры в целом.



В 2003 году тринадцать брендов Procter & Gamble приносили компании более чем по миллиарду долларов каждый. Их расположение в соответствии с доходом от продаж выглядит так: Pampers, Tide, Ariel, Pantene, Always/Whisper, Charmin, Bounty, Crest, Iams/Eukanuba, Pringles, Downy/Lenor, Folgers и Olay

В этой книге мы постарались проследить взлет P&G по мере роста компании и распространения ее брендов и объяснить его причины. Мы преследовали двойную цель: написать историю компании и в то же время создать пособие по принципам и практическим приемам построения брендов, основываясь на опыте Procter & Gamble. И это не могло не сказаться на некоторой двойственности композиции. С одной стороны, для нее характерна хронологическая последовательность изложения событий, демонстрирующая эволюцию компании. С другой стороны, в рамках этого хронологического изложения рассматривается целый ряд наглядных примеров, исследующих конкретные события – моменты истины, – которые помогали компании узнать (или вспомнить) нечто важное и обрести новые возможности для создания брендов и дальнейшего поступательного движения. На основании этого опыта P&G разработала основные принципы (изложенные в эпилоге), которыми руководствуется по сей день. Таким образом, эта книга не является в чистом виде ни обычным повествованием об истории компании, ни пособием по менеджменту, посвященным построению брендов. Скорее, она совмещает в себе поучительную историю о корпорации, преуспевающей на протяжении более чем полутора столетий, и рассказ о постоянном совершенствовании в создании новых брендов, удовлетворяющих потребности покупателей.

Три эпохи

История Procter & Gamble – это череда постоянных перемен и преобразований, по мере того как компания разрабатывала новые товары, осваивала новые рынки и реагировала на появляющиеся шансы и угрозу конкуренции. Как бы то ни было, на этом фоне можно выделить три эпохи, связанные с решением определенных задач. В каждую из них компания приобретала дополнительные навыки или расширяла уже существующие возможности.

1. Основы (часть 1 настоящей книги, охватывающая первые 108 лет существования компании, с 1837 по 1945 год). В этот период формирования и начального роста она пережила несколько значительных трансформаций. Так, например, во время Гражданской войны в США (1861–1865) Procter & Gamble процветала за счет продажи свечей армии северян. После окончания войны эта линия бизнеса практически исчезла. Поиски новых возможностей для стабильного роста со временем привели к созданию Ivory, первого дифференцированного брендового мыла. Путем изучения и совершенствования новых методов химического контроля, крупномасштабного производства и распространения, а также рекламы и продвижения товара на рынке Procter & Gamble сумела сделать Ivory брендом, успешно распродающимся на всей территории США. По мере возникновения новых товаров и торговых марок, таких как Crisco, Camay и Oxydol, компания предлагала и совершенствовала новые научные подходы к разработке продукции, производству, маркетинговым исследованиям и построению брендов. Все это привело к появлению следующего успешного товара – синтетического стирального порошка Tide.

2. Эпоха диверсификации: ПЕРЕХОД К ПРОИЗВОДСТВУ ПРОДУКТОВ в смежных ОТРАСЛЯХ (часть 2 настоящей книги, охватывающая период с окончания Второй мировой войны приблизительно по 1980 год). На протяжении этого периода P&G стремительно росла и расширяла свое производство с первоначальной специализации на мыле, жирах и маслах на многие новые отрасли, такие как производство продуктов питания и напитков, средств по уходу за полостью рта и изделий из бумаги. Началось продвижение компании на зарубежные рынки. Эта эпоха ознаменовалась значимыми для истории P&G событиями: от стремительного распространения брендов Tide и Ariel до открытия новых предприятий, производящих продукты и напитки (Jif, Duncan Hines, Folgers), изделия из бумаги (Charmin, Bounty, Puffs), одноразовые подгузники (Pampers и Luvs), зубную пасту (Crest), и неожиданного печального конца, казалось бы, многообещающего производства средств женской гигиены (Rely). Тем временем P&G приобретала и развивала новые навыки. В области научных исследований и разработок новых продуктов (НИОКР¹) это были дифференциация и совершенствование уже существующих и создание новых брендов, что сопровождалось модернизацией производственных технологий. В области рекламы и маркетинга компания использовала преимущества телевидения и радиовещания и создала долгосрочные партнерства с рекламными агентствами. Procter & Gamble усовершенствовала методы управления трудовыми ресурсами, введя на своих предприятиях высокоэффективную систему организации труда. Также компании потребовалось усовершенствовать систему общего управления, для того чтобы обеспечить планирование и контроль над разрастающейся децентрализованной корпорацией с десятками брендов и деятельностью в различных отраслях, начинающей распространяться по всему миру.

3. Эпоха возросшей конкуренции и глобализации (части 3 и 4 книги, охватывающие период с 1980 года и до настоящего времени). Эта эпоха ознаменовалась для P&G жесткой конкуренцией в традиционных для нее областях с такими достойными соперниками, как Unilever,

¹ НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. Термин используется для перевода английского словосочетания Research and Development (R&D) – «исследования и разработки».

Kimberly-Clark, Colgate-Palmolive, Henkel и Као. В то же время началось распространение влияния компании на новые отрасли: здравоохранение, производство предметов женской гигиены, косметических средств и кормов для животных, что привело к появлению новых конкурентов мирового масштаба. Теперь, для того чтобы проникнуть на азиатские рынки и использовать новые возможности, открывавшиеся в Центральной и Восточной Европе и Китае, компании предстояло привлечь покупателей за пределами привычных рынков Северной и Латинской Америки и Западной Европы. В этот период P&G превратила свои основные бренды Tide, Ariel, Pampers, Always/Whisper и Pantene в мощные международные торговые марки. Более того, ей удалось «оживить» ослабевшие бренды Crest, Bounty и Charmin. Модернизировав систему поставок, компания действовала в союзе с крупнейшими торговыми предприятиями, такими как Wal-Mart, Carrefour, Tesco и METRO. И наконец, в этот период P&G пережила фундаментальную реорганизацию, чтобы сохранить свое глобальное лидерство и в XXI веке.

Пять взаимопроникающих тенденций

Опасность рассмотрения отдельных периодов эволюции организации заключается в том, что части целого могут восприниматься здесь как нечто самостоятельное и обособленное. Но для истории P&G, помимо преобразований, характерна также преемственность, и все три периода ее истории объединены пятью важнейшими тенденциями.

1. Преимущественное внимание к брендам ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ товаров. Procter & Gamble позиционирует себя на рынке в первую очередь как производитель брендовых потребительских товаров. Несмотря на то что она продает также некоторые промежуточные продукты химического производства, а когда-то продавала побочные продукты, такие как хлопковое масло и древесная целлюлоза (для промышленных нужд), Procter & Gamble все же не забывает о своих истоках. Даже специализированное фармацевтическое производство, развиваемое компанией сегодня, в значительной степени опирается на ее компетентность в маркетинге потребительских товаров. В 1960-е годы, когда многие крупные производственные компании США в процессе диверсификации распространили свою деятельность на совершенно не связанные с их основным направлением области, P&G не испытала искушения последовать их примеру. Компания всегда сохраняла уверенность в том, что ее главный потенциал сосредоточен именно на рынке потребительских товаров, и эта уверенность жива поныне.

В основном рост Procter & Gamble протекал естественным, самопроизвольным образом, и подтверждение тому – неизменная заинтересованность компании в производстве мыла и чистящих средств, одной из первых линий ее бизнеса начиная с XIX века. P&G не только полностью постигла сущность основных процессов химии жиров и масел, лежащих в основе этого производства, но и применила это понимание в смежных отраслях, как в научных исследованиях, так и на практике. Такие перекрестные связи открыли компании широкий спектр возможностей на рынке потребительских товаров. Например, переход от изготовления мыла к производству шортенингов (кулинарных жиров) ознаменовал новый этап применения опыта, достигнутого компанией в переработке масел. А естественным следующим шагом стало производство пекарских смесей, арахисового масла и картофельных чипсов.

Синтетические моющие средства, химический состав которых отличается от мыла, оказались, тем не менее, логическим продолжением мыльного производства, его следующим технологическим поколением. А производство синтетических моющих средств, в свою очередь, открыло новые возможности для выпуска шампуней и средств по уходу за полостью рта. В то же время производство качественных моющих средств требовало хорошего знания химического состава используемой при стирке воды, одним из ингредиентов которой являлся кальций. P&G собрала информацию о кальции, и это помогло ей разработать зубную пасту, предотвращающую образование зубного камня, кальциевые добавки к напиткам и фармацевтические препараты для лечения остеопороза и остеоартрита.

И этот список можно продолжить. Приобретая тот или иной бизнес, P&G неизменно отдавала предпочтение производствам, относящимся к области, смежной с теми, в которых компания уже успела освоиться: брендовыми фасованными потребительскими товарами, продающимися в гастрономах, аптеках и у розничных торговцев товарами смешанного ассортимента.

2. Широкий подход к созданию и построению брендов. На протяжении долгого времени Procter & Gamble остается одним из крупнейших в мире рекламодателей. И реклама, безусловно, сыграла главную роль в успехе компании. Однако уже с самого начала в P&G понимали: задача построения бренда решается не только средствами маркетинга, она требует системного подхода. Лучшие бренды основаны на инновациях и непрерывном совершенствовании деятельности компании в целом, начиная с разработки или приобретения

продуктов, обладающих ценными для потребителя характеристиками. Высокая конкурентоспособность компании обеспечивается также продвижением брендов, периодическим обновлением и модернизацией товаров и постоянным снижением стоимости производства и распространения. С организационной точки зрения, это требует объединения усилий всех функций, департаментов и производственных мощностей компании: от исследований и разработок (НИОКР), закупок, производства и снабжения до финансов, маркетинга, продаж, человеческих ресурсов (HR) и связей с общественностью. Вместе с тем успех подобного подхода отражает существование общих ценностей и подкрепляющих их теоретических и практических принципов.

3. ПРИВЕРЖЕННОСТЬ скрупулезным исследованиям. Разработка мыла Ivory превосходно иллюстрирует тенденцию, которая нашла свое отражение в дальнейшей истории P&G. Джеймс Н. Гэмбл посвятил себя оценке новых ингредиентов, которые придали бы мылу особые свойства. Пытливый ум сочетался в нем с дисциплинированным подходом к научному эксперименту, и со временем Гэмблу удалось обнаружить составляющие, значительно улучшавшие качество мыла и, кроме того (благодаря случайности), было произведено плавающее (нетонущее) мыло. Так, мыло Ivory явилось результатом скрупулезного изучения, педантичного внимания к деталям и открытого, непредвзятого подхода к возможному использованию полученных результатов.

Эти качества снова и снова доказывали свою важность в значительные для истории компании моменты. Научные сотрудники Procter & Gamble проводили тысячи экспериментов, изучая природу действующих веществ и их возможные взаимодействия. В свою очередь, полученные знания приводили к появлению новых областей применения этих веществ, в том числе и весьма неожиданных (примеры – связь между компонентами моющих средств и химическим составом костной ткани, кондиционерами (смягчителями) для белья и средствами по уходу за волосами, производством бумаги и тепловым методом снятия болевого синдрома).

Эта же приверженность проведению научных экспериментов, скрупулезному анализу и изучению характеризует общий подход компании к маркетингу и управлению: до принятия решения следует накопить и проанализировать как можно больший объем информации. Новые идеи, технологии и товары должны пройти многократные испытания в ходе широкомасштабных экспериментов и подвергнуться корректировке и модификации еще до того, как будут запущены в производство. Проникновение в новые отрасли и на новые рынки осуществляется за счет приобретения действующего или создания небольшого совместного предприятия, чтобы опытным путем выработать формулу успеха еще до того, как компания сделает крупные вложения. Системы повышения эффективности труда проверяются в рамках одного предприятия перед внедрением во всей компании. Переходу торговли с географического принципа к ориентации на потребителя предшествуют эксперименты с контрольными группами покупателей. А небольшая инициатива в области электронной коммерции дает начало совместным усилиям всей корпорации.

Терпеливый, продуманный и тщательный подход к решению проблем управления и возможности накапливать и применять новые знания сопровождали большинство удачных инициатив P&G: выпуск новых товаров, приобретение предприятий, выход на новые рынки, изменение организационной структуры. Отсутствие же подобного подхода, например при стремлении поскорее вывести на рынок какой-либо новый бренд, чаще всего оборачивалось неудачей.

4. Упорство при реализации стратегий. Цели Procter & Gamble не сильно отличаются от целей ее конкурентов и других компаний, производящих потребительские товары. Однако, в отличие от них, P&G характеризует необычайно высокая эффективность реализации стратегий – результат дисциплинированного подхода к управлению, терпения и упорства во время претворения решений в жизнь.

Эти качества легко проследить на примере необычайно долгого периода разработки некоторых наиболее успешных брендов компании. Сотрудники, осознавая заложенный в определенных идеях потенциал, продолжают исследования до тех пор, пока его можно будет воплотить в конкретном, приносящем прибыль товаре. Достойное подтверждение этому подходу – бренды Tide, Pampers и Pringles.

Туалетная бумага Charmin, в конечном итоге ставшая одним из лучших приобретений P&G, годами не приносила ожидаемого дохода. Но в подобных случаях P&G упорно искала формулу успеха, отказываясь отступить от поставленной цели, и рано или поздно достигала превосходного результата.

Такое упорство, разумеется, имеет и отрицательные стороны. Нередко идея, выглядевшая удачной, оказывается недостаточно жизнеспособной или изменившиеся обстоятельства лишают ее былой привлекательности. Неудачная разработка «Олестры», синтетического заменителя жира, – хороший тому пример. Целые поколения научных работников и руководителей связывали с «Олестрой» свои надежды, до того как осознали, что оценивали шансы этого продукта слишком оптимистично. К счастью для P&G, подобные примеры скорее исключение, и, несмотря на недавнюю неудачу с «Олестрой», упорство при реализации проектов остается доброй привычкой компании. Об этом свидетельствуют ее продолжительные усилия по выходу на косметический и фармацевтический рынки и освоению таких непростых для бизнеса территорий, как Россия и Китай.

Несмотря на то, что подобное упорство наиболее ощутимо при достижении долгосрочных целей, оно характеризует подход компании к решению единовременных задач и проявляется в ее повседневном существовании. Идет ли речь о текущих делах, о запланированном на следующий месяц объеме производства, прибылях за квартал или готовности товара к выпуску через девять месяцев – компания настойчиво стремится к выполнению поставленных целей.

5. Способность к сохранению равновесия. Для достижения успеха в построении брендов P&G неустанно работала над сохранением равновесия между противоборствующими факторами в каждой из областей своего бизнеса, в частности, между долгосрочными и краткосрочными целями, сохранением централизованного контроля и относительной автономностью отдельных предприятий; перспективами на рынке США и за рубежом; разработкой новых брендов и укреплением уже существующих; немногими крупными инициативами и огромным числом менее масштабных проектов. По словам одного из бывших руководителей, наиболее сложным было поддержание равновесия между новаторским подходом и сохранением традиций: «Наша неизменная дилемма – эффективное использование существующего значительного опыта и знаний, сохранение и упрочение ключевых факторов успеха компании, и в то же время – поощрение инноваций и перемен, стремление бросить вызов существующему статус-кво... Наш подход к выбору между тем, что необходимо сохранить, и тем, что требует изменения, имеет огромное значение для успеха компании»^[2].

Несмотря на то, что компания обладает выраженной корпоративной культурой, отражающейся в ее тщательном подходе к подбору персонала, и использует проверенные способы конкуренции на рынке потребительских товаров, P&G далека от образа бесцветной, традиционалистской организации на грани культа, какой ее нередко изображают в средствах массовой информации. Напротив, история компании демонстрирует постоянную работу мысли ее сотрудников, противостояние мнений и горячие внутренние дискуссии относительно преимуществ и недостатков какого-либо решения или направления развития. Терпимость P&G к подобным внутренним дебатам и кажущемуся противостоянию и, в то же время, способность сохранять равновесие отражают двойственность, которая и является сутью компании.

В 2001 году Procter & Gamble предприняла исследование для определения наиболее характерных своих качеств, названных «корпоративной ДНК». Сотрудники самого разного уровня, работающие в разных странах и обладающие различным опытом, участвовали в собе-

седованиях и фокус-группах. Они делились своими историями, в основном о том, почему они пришли в P&G и до сих пор работают здесь. Полученную информацию тщательно проанализировали, выявив общие моменты и основополагающие сюжеты. И обнаружилось, что сущностью компании является некоторая двойственность, не зависящая от национальной принадлежности сотрудников.

Индивидуальность компании имеет как бы два сосуществующих и взаимодействующих измерения: 1) «лучшие из лучших» – элитное сообщество с высокими стандартами, устойчивыми ценностями, стремлением к совершенству и крайне дисциплинированным подходом к ведению бизнеса; 2) «заботливые пахари» – сообщество, заботящееся о каждом из своих членов и вдохновляемое высокой миссией компании: производством товаров, улучшающих качество жизни потребителей^[3]. Таким образом, Procter & Gamble представляет собой сугубо практическую компанию, ориентированную на конечный результат и в то же время стремящуюся к тому, чтобы каждый ее сотрудник развивался и максимально реализовывал свой потенциал.

Двойственность проявляется по-разному, но особенно ярко она выражена в сосуществовании солидных инвестиций в отбор, подготовку и развитие персонала с исторически сложившейся традицией *up-or-out* («или карьерный рост, или увольнение») по отношению к бренд-менеджерам. Еще одно проявление двойственности – своеобразный принцип подбора руководства: руководители, ориентированные на конкретный результат, и руководители, заинтересованные в общем развитии корпорации, нередко дополняют друг друга и вместе поднимаются по карьерной лестнице. Поддержание равновесия между двумя полюсами – неизменный фактор, сопровождающий эволюцию P&G, а при отсутствии должного внимания – и потенциальный источник трудностей.

Эти периоды и взаимопроникающие тенденции дают нам представление об искусстве P&G в построении брендов, которое берет свое начало сразу после основания компании в Цинциннати более полутора столетий тому назад.

Часть 1

Основы

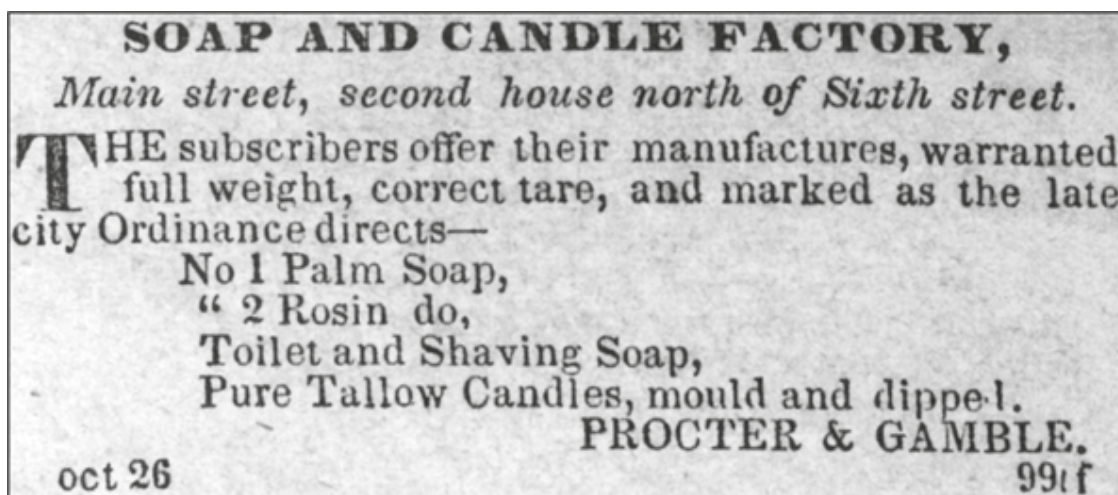
1837–1945

Глава 1

Начало, 1837–1890

Procter & Gamble в эпоху товаров широкого потребления

Procter & Gamble появилась на свет как маленькая компания в беспокойном море появляющихся и исчезающих на глазах фирм. Англичанин Уильям Проктер был владельцем магазина и свечных дел мастером, ирландец Джеймс А. Гэмбл – мыловаром. Оба основателя изучили свое ремесло на родине, совершенно независимо друг от друга прибыли в Цинциннати и открыли там предприятия. По воле судьбы их жены были сестрами: Оливия и Элизабет Энн Норрис. В 1837 году, во время банковского кризиса, предшествовавшего резкому экономическому спаду, их тесть Александр Норрис (также занимавшийся свечным делом) предложил, чтобы два предпринимателя объединили свой бизнес. Исходя из 3000 долларов, заработанных Проктером до этого времени, партнеры установили начальный капитал объединенного предприятия в размере 7192,24 доллара. После того как 31 октября Гэмбл смог выплатить свою половину, два предпринимателя подписали формальное соглашение об основании фирмы. А к концу первого года ее существования партнеры поместили рекламное объявление в *Cincinnati Daily Gazette*^[4].



*Одно из первых рекламных объявлений Procter & Gamble появилось в Cincinnati Daily Gazette в 1838 году**

* Текст объявления: «Фабрика по производству свечей и мыла, Мэйн-стрит, второй дом к северу от Шестой улицы. Нижеподписавшиеся предлагают свою продукцию. Гарантированы точный вес, надлежащая упаковка и маркировка согласно последнему распоряжению городского совета: № 1 пальмовое мыло, № 2 дегтярное мыло, туалетное мыло для бритья, очищенные сальные свечи, формованные и литые. Procter & Gamble. 26 октября».

Их предприятию предстояло превратиться в промышленного гиганта, производителя нескольких крупнейших брендов в истории мировой экономики. Однако бизнес, которым в 1837 году занимались Уильям Проктер и Джеймс Гэмбл, был еще совершенно иным, как, впрочем, и рынок. Общенационального рынка фактически не существовало, так как не была еще создана необходимая инфраструктура для его поддержания. Экономика США по-прежнему оставалась преимущественно аграрной и основывалась на натуральном обмене (в противоположность денежному). Уже возникали отдельные урбанизированные индустриальные регионы, но подавляющее большинство американцев все еще жили и работали на фермах, производили большую часть потребляемых товаров самостоятельно или выменивали их на местном рынке у других производителей, посещали магазин один или два раза в год и не покупали никаких товаров, которые можно было бы назвать брендами (в нашем сегодняшнем понимании)^[5].

Как практически все товары в то время, мыло и свечи были массовыми весовыми товарами, изготавливавшимися (в своей простейшей модификации) из общедоступного сырья. Люди, проживающие в фермерских общинах, всегда могли достать свиной жир и сало (получаемые при забое скота), а также щелок (получаемый из золы) – необходимые ингредиенты для изготовления вполне пригодных к использованию мыла и свечей.

С другой стороны, экономический рост начал приводить к изменениям в производстве товаров, подобных свечам и мылу, и эта ситуация давала Procter & Gamble шанс извлечь из этого прибыль. Цинциннати, где располагалось их производство, постепенно превращался в значительный промышленный центр на западе США, стратегически расположенный в точке пересечения экономических магистралей. Река Огайо соединяла Цинциннати с Новым Орлеаном, крупнейшим хлопковым портом страны в то время, когда хлопок составлял, бесспорно, большую часть американского экспорта. В 1840 году, с завершением строительства канала Майами, который соединял Цинциннати с водной системой Великих озер, а через канал Эри – с Нью-Йорком и Атлантическим побережьем, положение города укрепилось еще больше. В ту эпоху, когда большинство торговых путей пролегал по воде, это были две жизненно важ-

ные магистрали, открывавшие предпринимателям Цинциннати доступ к крупнейшим рынкам страны^[6].

Такой ситуацией с радостью воспользовались многие предприятия, а главное – производители фасованных мясных продуктов. К 1837 году мясники Поркополиса (от англ. *pork* – «свинина»), как стали называть Цинциннати, ежегодно забивали более 100 тысяч свиней, то есть приблизительно четверть всего забиваемого поголовья в Соединенных Штатах, и примерно столько же крупного рогатого скота. Городской реестр Цинциннати в 1841 году насчитывал 62 производителя фасованного мяса, занимающихся как говядиной, так и свиной, и еще 48, специализирующихся исключительно на свинине^[7]. В течение нескольких десятилетий, в то время как Уильям Проктер и Джеймс Гэмбл организовывали свое предприятие, Цинциннати представлял собой крупнейший центр Соединенных Штатов по производству фасованного мяса.

Близость к этому динамично развивающемуся центру сыграла решающую роль. Производство фасованного мяса поддерживало в Цинциннати целый ряд сопутствующих отраслей. К 1841 году в Поркополисе работал 31 бондарь (мастер по изготовлению бочек), а также 166 сапожников, 22 шорных производства, 21 сыромятня (все они использовали шкуры забитых животных) и 10 производителей матрасов и мягкой мебели (использовавших для их набивки шерсть и щетину). Мыловары и мастерские по изготовлению свечей также получали выгоду от постоянных массовых поставок побочных продуктов мясопереработки, в первую очередь свиного жира и сала, которые бочками, практически в неограниченном количестве, доставлялись с бойни. К началу 1840-х годов в Цинциннати действовало не меньше 17 предприятий по производству мыла и свечей (в том числе Procter & Gamble), годовой доход которых оценивался в 332 940 долларов^[8]. По стандартам той эпохи это был крупный бизнес. Близость к гарантированным источникам сырья (что в тот период представляло особую проблему, ведь железные дороги только начали строиться) имела колоссальное значение для успешной работы свечных или мыловаренных предприятий.

Еще важнее было то, что организация своего дела в непосредственной близости к растущему мясоконсервному бизнесу позволила Уильяму Проктеру и Джеймсу Гэмблу познакомиться с прогрессивными промышленными методами. Нарастание производства помогло производителям фасованного мяса в Цинциннати значительно сократить свои расходы. Однако их продукт в силу своей природы начинал стремительно портиться практически сразу после начала производственного процесса (то есть после забоя скота). В результате производители были вынуждены разрабатывать новые высокоэффективные методы переработки мяса и его доставки потребителю до того, как продукт придет в негодность. Эта необходимость привела их к созданию того, что историки бизнеса впоследствии назвали разделочными линиями, – новаторского, четко организованного процесса, напоминавшего более поздние сборочные линии, например на машиностроительном заводе Генри Форда^[9]. И этот прогресс происходил практически на глазах у Procter & Gamble.

Это оказалось отличным толчком к действию. Несмотря на опыт традиционного ремесленного производства, Уильям Проктер и Джеймс Гэмбл почувствовали, что перед ними открываются новые, более широкие возможности. В определяющий период развития экономики они расположили свое предприятие в растущем центре торговли и постарались извлечь из этого максимальную выгоду.

Движение средств в эпоху товарного обмена

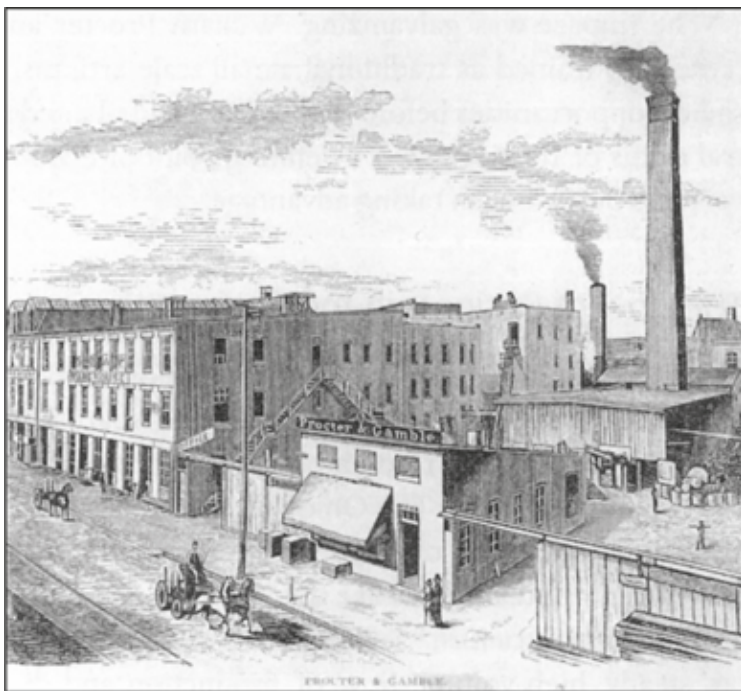
В течение первых нескольких десятилетий Проктер и Гэмбл сумели создать преуспевающее предприятие, товары которого доставляли вниз по реке в Новый Орлеан, где грузили на океанские суда и развозили по всему Атлантическому побережью. Водная система Огайо –

Миссисипи была для компании основным каналом распространения. Все производство было приспособлено к доставке товаров вниз по реке на пароходах, таких как *Yorktown*, *Persia*, *Duke*, *Winfield Scott* и *Tecumseh*^[10]. Но фирма еще не могла обеспечить регулярное, постоянное и массовое поступление и распространение продукции. Сезонные колебания рынка были очень велики. Фермеры обычно закупали товары в магазинах только после сбора урожая, а зимой реки замерзали. «Если вы хотите получить еще одну партию свечей и можете принять ее до закрытия навигации, – писала компания в ноябре 1848 года одному из оптовых покупателей в Детройте, расположенном вверх по течению канала Майами, – то мы готовы продать их по цене девять центов за фунт»^[11]. Подобные письма и договоренности рассылались из года в год: колебания производства и цен были в доиндустриальную эпоху обычным делом^[12].

Сохранившаяся кассовая книга, в которой записаны расходы и доходы P&G с 1849 по 1852 год, отражает ритм бизнеса и динамику продаж в ранний период существования компании. Расчеты Procter & Gamble демонстрируют постоянный поток расходов – в основном на заработную плату и на закупку сала и жира у производителей мяса Цинциннати плюс дополнительные издержки на страхование, упаковку, водную транспортировку и местные перевозки (доставку коробок и ящиков на пристань) и т. п. Второй, параллельный, поток шел в противоположную сторону по мере того, как торговцы расплачивались за доставленные товары. В обеих колонках иногда фигурировали денежные суммы, но велика была доля и других вариантов оплаты. Сложная система бартерного обмена способствовала заключению сделок. Фирма время от времени платила своим рабочим деньгами, но чаще натурой: крахмалом, чаем, мукой, свиными лопатками, ветчиной, другими доступными товарами, ну и, разумеется, коробками мыла и свечей. Аналогичным образом происходили и расчеты с покупателями: владельцы магазинов расплачивались за доставленные партии свечей и мыла наличными, упаковочным материалом, разными бакалейными товарами и т. п. В период с апреля по июль 1845 года, например, фирма Spencer, Blacksmith заплатила за серию поставок свечей и мыла, предоставив Procter & Gamble повозку стоимостью в 150 долларов^[13].

Самое большое место в расходной части кассовой книги занимали счета производителей мяса. Судя по всему, основным поставщиком P&G являлся Кристиан Пинджер. В период между мартом 1844 и маем 1845 года он обеспечил 10 поставок сала на сумму приблизительно 1400 долларов. Этот баланс проходил в расчетах как своего рода открытый кредит. Пинджер время от времени обращался за выплатами в размере 25–100 долларов. Периодически остаток кредита погашался, а когда поставщик доставлял новую партию сырья, кредит открывался заново^[14].

При финансировании капиталовложений партнеры опирались на местные источники в Цинциннати. «В банках всегда можно было получить требующуюся [фирме] ссуду», – писал в воспоминаниях один из сотрудников, работавших в компании в тот период. Мыловаренное производство требовало относительно небольших капиталовложений, так как использовало не так уж много оборудования. В любом случае, партнеры не могли изыскивать средства за счет выпуска новых акций. Пройдут еще десятилетия, прежде чем в США возникнет финансовый рынок для акций промышленных компаний. Поэтому основатели Procter & Gamble вынуждены были финансировать свое предприятие путем получения ограниченных, краткосрочных кредитов. А в основном развитие предприятия происходило за счет полученных прибылей^[15].



Проктер и Гэмбл первоначально расположили свое производство на Центральной авеню в деловой части Цинциннати

Маркетинг в этих условиях представлял собой, главным образом, установление контакта с оптовиками и владельцами магазинов и завоевание их доверия. В этот период продукты Procter & Gamble еще не были брендами, хотя им давалось описательное наименование и гарантировалось соответствие определенному качеству и стандарту веса. Расходы на рекламу были минимальными. Товары поступали на рынок под видовыми названиями, например Rosin Soap (дегтярное мыло) или Mottled German Soap (мраморное немецкое мыло – жесткое мыло для стирки, изготавливаемое с применением олеиновой кислоты, которая в процессе производства образовывала красные прожилки).

Создание стратегического преимущества

Товарный характер данного бизнеса и минимальные маркетинговые затраты не означали, тем не менее, что Procter & Gamble недооценивало стратегической инициативы. Фирма активно росла и приспосабливалась к меняющимся условиям, особенно когда в середине 1800-х годов в дело вошло второе поколение Проктеров и Гэмблов (см. Приложение 4 относительно семейных линий основателей и руководства Procter & Gamble). Если говорить о маркетинге, то сеть торговых дилеров компании постоянно расширялась под руководством Джорджа Проктера, сына Уильяма Проктера, и по мере ее расширения увеличивался объем производства. «До того как мистер Джордж Проктер совершил свою первую успешную поездку в Нью-Йорк, Балтимор, Филадельфию и Чикаго, – рассказывал один из сотрудников, – фирма производила 100–120 коробок мыла в день и около 50–75 коробок свечей... Скоро начали поступать заказы на большие партии мыла, и мистер Гэмбл немедленно увеличил производство, заказав большие котлы и наняв дополнительных работников, так что выпуск увеличился до 500, 1000, 1500 и даже 2000 коробок в день»^[16].

Развитие сети железных дорог ускорило расширение фирмы. Строительство в 1836 году линии Литл-Майами позволило Цинциннати наладить железнодорожное сообщение со Спрингфилдом, штат Огайо. Вскоре Procter & Gamble получает (в том числе через другие железнодорожные линии) доступ к озеру Эри, а вторая железная дорога в районе Великих озер, соединяющая Цинциннати с Гамильтоном и Дейтоном, открывает компании еще более широкий рынок на северо-востоке США^[17]. И снова наличие инфраструктуры играет решаю-

щую роль. В отличие от рек и каналов, железные дороги не замерзали зимой, железнодорожное сообщение функционировало круглый год и представляло собой канал распространения, который был быстрее, регулярнее и дешевле, чем доставка на парохоме. Прогрессивные промышленники быстро приспособились к новым условиям. Возможности распространения и маркетинга стали более гибкими и разнообразными. Кассовая книга Procter & Gamble от 1864 года показывает, что к концу Гражданской войны фирма руководила хорошо налаженной внутренней сетью распространения на Среднем Западе. Книга фиксирует сделки с покупателями в десятках городов, расположенных в радиусе двухсот миль от Цинциннати. В сеть распространения вошли города в штатах Огайо (Акрон, Каир, Кливленд, Колумбус, Дейтон, Мариетта и Толидо), Иллинойс (Чикаго, Пеория, Спрингфилд и Урбана) и Индиана (Блумингтон, Форт-Уэйн, Индианаполис, Лафайет и Терре-Хот), а также некоторые города в других ближайших штатах: Детройт, Канзас-Сити, Луисвилл, Питтсбург, Сиракузы и Вест-Бенд, Висконсин^[18].

Возможно, еще важнее, чем маркетинговая экспансия, было активное стремление компании к совершенствованию технологии производства своих продуктов. Как и большинство производств допромышленной и начала промышленной эры, процесс изготовления свечей и мыла, практиковавшийся основателями Р&Г Уильямом Проктером и Джеймсом Гэмблом, являлся скорее искусством, чем наукой. Продаваемые ими в 1830–1840-е годы продукты, такие как № 1 пальмовое мыло, № 2 дегтярное мыло и туалетное мыло для бритья, изготавливались в котлах традиционным способом. Мыловары следовали неписаным рецептам, выработанным годами, и понимание химических процессов сводилось к минимуму. Однако начиная с конца 1850-х годов, под руководством Джеймса Норриса Гэмбла (сына основателя Джеймса А. Гэмбла), компания приступила к систематическому научному изучению искусства мыловарения.

Еще в молодости, готовясь войти в семейное дело, Гэмбл изучал в колледже курс химии. Вскоре, начав работать в фирме после окончания учебы, он обратился к Кемпбеллу Морфиту, профессору Университета Мэриленда и ведущему специалисту по химии свечного и мыловаренного производства, с просьбой предоставить ему техническую информацию. Их сотрудничество укрепилось, когда в следующем, 1858, году Гэмбл посетил лабораторию Морфита в Нью-Йорке, чтобы произвести серию химических анализов мыла, производимого Procter & Gamble и некоторыми конкурирующими компаниями. Помимо описания внешнего вида, запаха, удельного веса и других физических характеристик, Гэмбл вычислил влагосодержание, количество нерастворимых веществ и содержание бикарбоната натрия, жиров и солей, тщательно, образец за образцом, зафиксировав результаты в своей лабораторной тетради. Фактически, он произвел обратный инженерный анализ конкурирующих продуктов и сравнил их с продуктами, производимыми Procter & Gamble. Более того, свои исследования он проводил с точки зрения потребителя, используя товары, приобретенные в магазинах, «еще свежие на момент анализа» (как он отметил в своих записях об экспериментах с «производимым компанией Colgate & Co мылом для всей семьи, полученным от господ из Colgate & Co, Датч-стрит, Нью-Йорк, 6 апреля 1858 года»²⁾^[19].

² Эта фирма является предшественником современной компании Colgate-Palmolive, которая на протяжении своей долгой истории существовала под несколькими официальными названиями. Для удобства на протяжении этой книги мы будем называть ее просто Colgate. – Прим. авт.

На протяжении большей части XIX века Procter & Gamble продавала мыло и свечи без бренда по ценам, которые колебались в зависимости от спроса на рынке



Гэмбл проводил эксперименты на протяжении 1870-х годов, продолжая свои исследования даже в периоды, когда фирма буквально выбивалась из сил в стремлении выполнить возросшее количество заказов. Он использовал различные ингредиенты и составы и, что особенно важно, аккуратно фиксировал, какие свойства мыла являлись результатом каждого конкретного рецепта варки. Например, уже в 1860-е годы он экспериментировал с плавающим (нетонущим) мылом и искал недорогие способы производства высококачественных сортов. Со временем эти усилия будут вознаграждены созданием продукта, который станет настоящим прорывом. Но самое главное – они научили Гэмбла и тех, кто с ним работал, подходить к производству как к систематическому, четко контролируемому процессу, обеспечивающему постоянный, запланированный результат.

Поворотный момент

Таким образом, в течение периода, предшествовавшего Гражданской войне в США, Procter & Gamble нарабатывала потенциал для солидного производства и широкого распространения товаров. Бизнес по-прежнему колебался в зависимости от цен, поставок и сезонных изменений рынка, но все уже было готово к массовому производству при возникновении соответствующих рыночных возможностей. Эти возможности предоставила война. В 1861–1865 годы Procter & Gamble получила крупные правительственные контракты на поставку мыла и свечей в армию северян. Огромные поставки до предела загрузили производственные мощности фирмы. Фабрики работали день и ночь, выполняя заказы, которые насчитывали сотни, а то и тысячи коробок. Когда в Цинциннати (расположенном всего лишь через реку от пограничного рабовладельческого штата Кентукки) на какое-то время было объявлено военное положение, компании Procter & Gamble позволили продолжать работу как поставщику армии.

Раздобыть заказ было несложно, но постоянной проблемой стало получение достаточного количества сырья для массового производства свечей и мыла. Расторопность, проявленная в начале конфликта, позднее оказалась очень важной. Согласно бытующей в компании легенде, Джеймс Норрис Гэмбл и Уильям Александр Проктер (сын Уильяма Проктера) были в Новом Орлеане, когда до них дошли слухи о начале военных действий. Быстро оценив ситуа-

цию, они поняли, что война закрывает доступ к южным портам и цены на сырье взлетят до небес. Партнеры приобрели весь деготь, какой смогли отыскать, погрузили его на пароход и доставили вверх по реке в Цинциннати, где затребовали весь доступный транспорт для разгрузки и доставки сырья на местные склады. Это своевременное мероприятие обеспечило компании запас, который поставил Procter & Gamble в выигрышное положение и позволил на многие месяцы опередить конкурентов, потому что цены на деготь действительно резко возросли^[20].

Несмотря на то, что в последующие месяцы Procter & Gamble выбивалась из сил, чтобы получить достаточно сырья, необходимого для выполнения заказов, к концу войны она представляла собой крупную компанию, функционирующую уже на совершенно ином уровне. Острый глаз тогдашнего лидера США в вопросах кредитования – фирмы Dun and Bradstreet – сразу же отметил это изменение статуса компании. На протяжении 1850-х местные агенты Dun and Bradstreet ежегодно называли P&G в числе сильных, стабильных и прибыльных предприятий с доходом от продаж (по их оценке), составляющим десятки тысяч долларов, а в особенно удачные годы – до 150–200 тысяч долларов. Посетив Procter & Gamble непосредственно после окончания войны, кредитная фирма обнаружила компанию стоимостью (опять-таки по их оценке) порядка миллиона долларов^[21].

Стратегические проблемы и возможности

Гражданская война создала возможности для ведения бизнеса с невиданным доселе размахом. Однако в то самое время как Procter & Gamble старалась извлечь из этого максимальную выгоду, почва постепенно ускользала у нее из-под ног. На протяжении 1860-х годов рост одного из ее производств – свечной мануфактуры – практически прекратился. Открытие в Западной Пенсильвании нефтяного месторождения в 1859 году дало потребителям доступ к богатым запасам топлива. Керосиновые лампы начали вытеснять свечи из домашних хозяйств, особенно после того, как в 1860–1870-е годы нефтеперерабатывающая промышленность консолидировалась вокруг компании Standard Oil Джона Рокфеллера. Влияние этого фактора на свечной бизнес Procter & Gamble оказалось очень велико: в 1867 году производство свечей достигло своего пика – 319 235 коробок (против 98 805 коробок мыла), а затем начало снижаться. К 1876 году, когда объем производства свечей впервые в истории компании опустился ниже объема производства мыла, уже нельзя было закрывать глаза на крупный стратегический кризис, ожидавший компанию^[22]. Для того чтобы продолжать расширяться, Procter & Gamble необходимо было найти новые источники роста мыловаренного направления своего бизнеса.

На самом деле происходило немало других перемен, дестабилизирующих традиционные для Procter & Gamble пути ведения бизнеса. Что касается поставок, то производители мяса в Цинциннати начали испытывать серьезную конкуренцию со стороны своих коллег из Чикаго, где лучшее железнодорожное сообщение создало новые возможности для беспрецедентной консолидации и индустриализации^[23]. Разумеется, в Цинциннати оставалось еще достаточно производителей мясных продуктов, а эксперименты, производимые Джеймсом Норрисом Гэмблом в 1870-е годы, позволили компании разработать новые сорта мыла, основанные на иных ингредиентах, таких как растительные масла. Тем не менее превращение Чикаго в новый, динамично развивающийся промышленно-торговый центр (с собственными производителями мыла) указывало на то, что в окружающем экономическом ландшафте произошли серьезные перемены. Действие совокупности факторов, которые предоставили Procter & Gamble первоначальную возможность для роста, исчерпало себя. Партнерам приходилось изыскивать другие возможности, основанные на новых стратегических инициативах.

Повсеместное развитие железных дорог привело к изменению методов ведения бизнеса и открытию новых рынков сбыта. Первоначально Procter & Gamble расширяла свой рынок вдоль водных транспортных артерий, переправляя большую часть товаров на баржах и паро-

ходах вниз по реке Огайо до Нового Орлеана. С началом Гражданской войны эти каналы на какое-то время оказались перекрыты. Затем распространение железнодорожного транспорта изменило карту сбыта еще сильнее. В сущности, этот процесс начался еще до войны, когда первые магистрали создали возможности для сближения Среднего Запада с Новой Англией и рынками Среднеатлантического побережья. В послевоенные годы железнодорожное строительство проникло в южные и западные регионы страны, превратив железные дороги в развитую инфраструктуру, охватившую весь континент и связавшую изолированные прежде районы в прочную транспортную сеть. К 1877 году в США функционировало порядка 80 000 миль железнодорожных путей. В следующие двенадцать лет эта цифра увеличилась более чем в два раза, достигнув 164 тысяч миль^[24].

Наличие железных дорог заметно подстегнуло темпы индустриализации. В период между 1870 и 1900 годами промышленное производство, обогнав сельское хозяйство, превратилось в доминирующий сектор американской экономики. Ускорились и темпы урбанизации. Хотя в 1878 году большинство американцев еще проживало в сельских общинах, городские центры стремительно росли. Население Чикаго приближалось к 500 тысяч человек, росли меньшие города, такие как Буффало (155 тысяч) и Миннеаполис (47 тысяч), а целый ряд южных и западных городков ждали своего часа. В 1870 году в США существовало одиннадцать городов с населением не менее 50 тысяч человек, к 1900 году их число равнялось уже сорока. Более того, на фоне индустриализации и урбанизации начали расти доходы населения, что, с точки зрения производства потребительских товаров, имело решающее значение. В период с 1870 по 1910 год доходы на душу населения ежегодно возрастали в США на 2,1 % (по сравнению с 1,45 % в период между 1840 и 1860 годами). С 1870 по 1915 год покупательная способность среднего американца увеличилась почти в три раза^[25].

Разумеется, размышляя о возможностях своего бизнеса в 1870-е годы, партнеры Procter & Gamble не имели перед глазами всех этих цифр. Но они ощущали, что американское общество вступает в полосу перемен. Потребители и потенциальные покупатели мигрировали из аграрных районов страны, вливаясь из экономики местного (то есть безденежного) обмена в общенациональную экономическую систему. Возникали новые доходные рынки, готовые к приходу предпринимателей, способных увидеть их потенциальные возможности. И бизнесмены с готовностью откликнулись на этот шанс, создавая большие по размеру и более амбициозные предприятия, чем когда-либо прежде. Эндрю Карнеги строил огромные сталелитейные заводы, завоевывая центральное положение в только зарождающейся в США сталелитейной промышленности. Джон Д. Рокфеллер приобрел контроль над нефтяной промышленностью. Чикагские производители фасованного мяса, такие как Густавус Свифт и Филипп Армор, формировали целые составы вагонов-рефрижераторов и начинали поставлять фасованные мясные продукты во все концы страны^[26].

В той местности, где располагалась Procter & Gamble, возникли смелые инициативы производства фасованных потребительских товаров. Среди новаторов были бренды и компании, которым предстояло вырасти в многомиллиардные предприятия. Джозеф Кемпбелл, изготавливавший для массовой розничной торговли консервированные овощи и приправы, совсем скоро добавит к своему ассортименту супы, заложив, таким образом, основы Campbell Soup Company. Генри Дж. Хайнц, чье предприятие располагалось на реке Огайо, в Питтсбурге, торговал расфасованными в бутылки приправами и соусами, тертым хреном и кетчупом, закладывая фундамент еще одной многомиллиардной корпорации. Пивоварня Anheuser-Busch в Сент-Луисе начала выпускать «королевское пиво» Budweiser. Джон и Уильям Келлоги в Бэттл-Крик, штат Мичиган, рекламировали первые фасованные каши для завтрака, доселе не знакомые американским покупателям. А Чарльз Хайрес продавал экстракт из трав, корней и ягод для приготовления нового напитка, который он назвал корнеплодным пивом. Таким образом, в 1870-е годы, в десятилетие, непосредственно предшествовавшее созданию мыла Ivory, на

рынок была выпущена серия новаторских продуктов, представлявших собой прообраз того, что позднее станет основными отраслями в производстве фасованных товаров: супов, соусов и приправ, пива, круп для завтрака и содовой воды^[27]. Экономика США находилась на грани рыночной революции.

В 1876 году нужно было быть пророком, чтобы предвидеть все грядущие изменения. И все же Проктер и Гэмбл вряд ли могли игнорировать этот новый прилив деловой энергии и активности. Возможности множились, открывались новые горизонты предпринимательства. Хайнц, к примеру, провел демонстрацию своих бутилированных консервов во время выставки, проводившейся в 1875 году в Цинциннати. Эта демонстрация была одной из множества акций, организованных неутомимым промоутером в попытке как можно шире ознакомить публику со своими продуктами. С точки зрения основателей Procter & Gamble это, вероятно, выглядело как интересное начинание.

Так или иначе, становилось все более очевидным, что как прежде дела вести уже нельзя. К 1876 году традиционные рынки Procter & Gamble разваливались на глазах и одновременно начинали вырисовываться перспективы новых, более широких рыночных возможностей. Компания вплотную подошла к важному перекрестку на пути своего развития.

Оценка достигнутого в период 1837–1890 гг.

Первые четыре десятилетия существования Procter & Gamble были отмечены несколькими ключевыми событиями. Основание в 1837 году первоначального партнерства посеяло семя, из которого «проросла» компания. Уильям Проктер и Джеймс Гэмбл разместили свое предприятие в центре жизненно важного промышленного узла – столице производителей фасованного мяса Поркополисе. Динамично развивающееся окружение не только обеспечивало достаточное количество сырья для изготовления мыла и свечей, но также давало партнерам возможность познакомиться с последними достижениями в области производства. Партнеры-основатели умело воспользовались этими преимуществами, достигнув высочайшего совершенства операций, и быстро переросли всех местных конкурентов. Они также создали прецедент, успешно осуществив ряд важных нововведений в области распространения и поставок и отреагировав на перемены, произошедшие в деловом мире Америки после строительства железных дорог.

Начало Гражданской войны в США, отметившее вторую важную веху в истории Procter & Gamble, создало возможности для серьезного расширения бизнеса. Компания не просто сумела выдержать почти немыслимую нагрузку, она успешно справилась со своей задачей, продемонстрировав способности к производству и распространению товаров в общенациональном масштабе.

Однако несмотря на то, что P&G на всех парах неслась в мир крупного бизнеса, компания столкнулась с опасностью упадка в сфере производства свечей, ключевой части бизнеса. И к середине 1870-х Procter & Gamble начала срочный поиск новых путей для поддержания своего роста.

Глава 2

От произведенных товаров к товарам для потребителя

Ivory и рождение бренда

Ответом Procter & Gamble на кризис стратегического роста 1870-х годов стало появление мыла Ivory. С этим продуктом были связаны первые устойчивые усилия компании по массовому маркетингу своих продуктов посредством направленной на потребителей рекламы. Это событие оказало основополагающее влияние на дальнейшее развитие компании, ведь именно с Ivory для Procter & Gamble начался долгий процесс изучения и совершенствования искусства построения бренда.

Разработка мыла Ivory началась в поворотный момент в истории Procter & Gamble, в период, когда фундаментальные технологические, социальные и экономические изменения подорвали самые основы стратегии, обеспечившей компании первые сорок лет успешного роста. Ivory представляло собой попытку адаптироваться к изменившимся условиям и использовать новые возможности. Его появление стало творческим прорывом, который вывел Procter & Gamble на лидирующие позиции формирующегося национального рынка. В начале, однако, это был весьма рискованный ход: проникновение на неисследованную территорию, процесс, полный многочисленных проб и ошибок. Маркетинг плавающего мыла потребовал от компании использования многих ее традиционных навыков, но он же и отучил Procter & Gamble от старых привычек и предвзятости, которые стремительно утрачивали свою актуальность. Никто еще толком не знал, как вести торговлю на огромном национальном рынке, и именно Ivory позволило Procter & Gamble научиться ведению бизнеса в новых экономических условиях.

Основополагающие ценности компании очень помогли ей в решении этой задачи. Честность при выполнении своих обязательств, особенно в том, что касалось качества, оставалась важнейшим условием торговли. Но старые преимущества следовало облечь в новые формы, соответствующие массовому масштабу рынка, и апеллировать к более широкой аудитории дистрибьюторов и потребителей. Постепенно усилия компании сосредоточились на идее создания бренда. В период с 1880 по 1900 год Procter & Gamble сосредоточила беспрецедентные стратегические усилия на мыле Ivory, направив колоссальные ресурсы на его маркетинг. Никогда ранее столь щедрые ресурсы не выделялись на продвижение одного-единственного продукта, в результате компания превратилась в одного из крупнейших рекламодателей США, став пионером в установлении новых связей со своими потребителями с помощью средств массовой информации. Таким образом, компания приступила к созданию брендов.

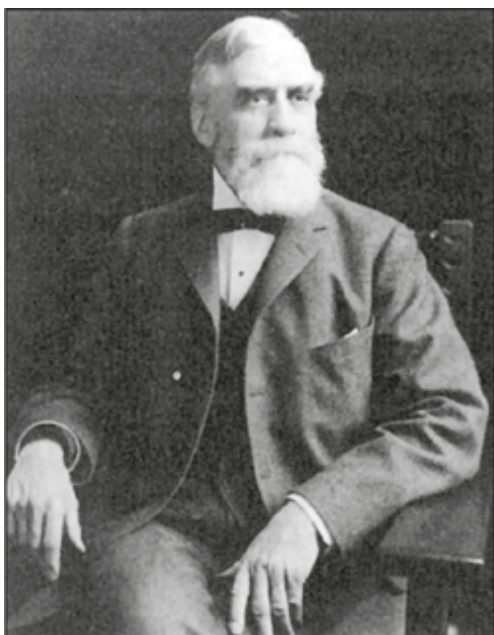
Процесс создания успешных брендов, на основе которых затем планировались новый ассортимент продуктов и производственные линии, кардинальным образом изменил способ ведения бизнеса Procter & Gamble. Трансформация произошла не в мгновение ока. Она набирала силу постепенно, по мере того как компания постоянно и тщательно анализировала свой опыт. Одним из ключевых результатов наработанного на примере Ivory опыта стало то, что Procter & Gamble начала развивать четко определенный, легко узнаваемый стиль бизнеса. На протяжении 1880–1890-х годов компания неустанно отслеживала, изучала и анализировала рынок. Она проводила небольшие по объему эксперименты на целевых рынках, оценивала результат и затем планировала более крупные инициативы. Создание и продвижение Ivory представляло собой смелое начинание, беспрецедентное по количеству вложенных ресурсов, которому в то же время сопутствовала высокая дисциплина исполнения. Компания пыталась найти рычаги и механизмы, которые могли бы помочь ей контролировать новый массовый

рынок. И она их нашла. Мыло Ivory научило Procter & Gamble не только искусству торговли, но и способам обучения и накопления опыта.

Разработка Ivory

Бытующие внутри компании легенды приписывают открытие Ivory чистой случайности. В этих легендах фигурирует работник, по рассеянности оставивший порцию белого мыла в котле с вертикальным перемешиванием (фактически, миксере) слишком надолго, из-за чего в смеси оказалось больше пузырьков воздуха, что, как было обнаружено позже, и привело к изготовлению плавающего мыла. Чудесная сказка, окутавшая продукт счастливой предопределенностью. Однако этот рассказ не подтверждается какими-либо доказательствами и не кажется правдивым. Для начала – к 1878 году компания уже около двенадцати лет проводила эксперименты по созданию плавающего мыла. Уже в 1863 году Джеймс Норрис Гэмбл беседовал с Сэмьюэлом Лоури (тогда – одним из партнеров компании): «Он хорошо отзывался о плавающем мыле, предоставленном ему на пробу, – записал Норрис в "Мыловаренном журнале", который он начал вести. – Я думаю, нам стоит изготавливать все наше мыло подобным образом».

Годы спустя Гэмбл оставит до обидного короткую запись о рождении Ivory: «Мы подумали, что стоит сделать мыло, похожее на кастильское³, и я установил контакт с молодым человеком, который также был заинтересован в изготовлении мыла из аналогичных ингредиентов, а именно растительных масел <...> и он решил, что ему стоит продать права на производство, так как сам он не очень преуспел в бизнесе». Итак, компания приобрела формулу и занялась ее модификацией. «Сначала мы сделали пестрое мыло, частично окрасив его в красный цвет, чтобы оно напоминало кастильское. Однако [мы] решили не следовать по этому пути, так как обнаружили, что мыло, изготовленное из растительного масла и пропущенное через котел с вертикальным перемешиванием, обладает плавучестью. Я не думаю, что мыло, производившееся теми людьми, у которых мы купили рецепт, было плавучим. Скорее всего, это качество явилось результатом нашего метода перемешивания»^[28].



Джеймс Норрис Гэмбл сыграл главную роль в разработке Ivory и в переводе фирмы на научные методы мыловарения

³ Кастильское мыло – мелкодисперсное твердое белое мыло без запаха, произведенное из оливкового масла с применением гидроксида натрия. – *Прим. пер.*

Эта запись говорит о многом. Хотя она и не исключает возможности открытия плавающего мыла благодаря счастливой случайности, рассказ Гэмбла все-таки в большей степени указывает на обратное. В любом случае, он ясно говорит о том, что за проектом, которому суждено было получить имя Ivory, стояло целенаправленное стратегическое планирование. Компания методично разрабатывала определенный тип продукта, находившегося вне традиционной линии производства Procter & Gamble. Гэмбл и его партнеры работали над мылом, изготавливавшимся не из традиционных для расположенной в Поркополисе компании сала и свиного жира, а на основе растительного масла. Они стремились произвести продукт, сравнимый по качеству с кастильским мылом (одним из наиболее дорогостоящих на рынке), но достаточно недорогой, чтобы можно было производить и продавать его в большом количестве. Такая цель означала, что предпринимателям нужно было найти более дешевый продукт, чем оливковое масло, являвшееся основой кастильского мыла. Короче говоря, они хотели сделать мыло, которое стало бы чем-то большим, чем обычные нефасованные сорта, поставлявшиеся в бакалейные лавки в виде широких пластов, затем нарезавшихся покупателю ничем не примечательными кусками. Но в то же время это должно быть мыло, которое компания могла бы производить и продавать в больших объемах. Чтобы получить такой продукт, компания была готова к приобретению прав и к его разработке (Норрис указывает на то, что в конечном итоге свою роль сыграли обе стратегии). Итак, очевидно, что Ivory не явилось для Procter & Gamble простой случайностью: компания активно искала нечто новое для производства и сбыта.

На самом деле P&G переживала тогда нелегкие времена. К 1878 году активное управление Procter & Gamble перешло в руки второго поколения владельцев: двух Проктеров и одного Гэмбла. Джеймс Норрис Гэмбл наблюдал за производством на фабриках, Уильям Александр Проктер ведал закупками топленого свиного жира, а его брат Харли принял на себя контроль над продажами и маркетингом. Они столкнулись с новыми проблемами и почувствовали открывающиеся возможности. И то, и другое было связано с общим изменением экономического ландшафта. Основное производство компании – свечная мануфактура – переживало продолжительный спад. Бизнес-среда, в которой оказалась тогда Procter & Gamble, характеризовалась как резкими потрясениями (постепенный упадок свечного дела и производства топленого свиного жира), так и заманчивыми перспективами бизнеса (формирование возможностей для массового производства и продажи потребительских товаров). Проект, результатом которого стало Ivory, был вызван необходимостью, но в то же время его воплощению способствовала пробуждающаяся уверенность в новых стратегических возможностях, обещавших хорошие перспективы.

Продажи на массовом рынке

К 1878 году под руководством Джеймса Норриса Гэмбла команда разработчиков довела новое мыло до возможного совершенства и готовилась к выводу его на рынок. Себестоимость этого мыла, сделанного на основе смеси пальмового и кокосового масел (и то, и другое были значительно дешевле, чем оливковое), позволяла продавать его в розницу большими брусками массой в девять унций (около 270 г) по десять центов за штуку. Иными словами, цена продукта была рассчитана на верхнюю часть массового рынка. Мыло имело характерную белую окраску, после того как более ранний пестро-красный вариант был отвергнут. Оно легко мылилось, но сохраняло твердость, и одного куска хватало на более долгий срок, чем более пенистого и модного туалетного мыла. Ну и, разумеется, оно не тонуло. Иными словами, компания имела продукт, достаточно отличающийся от других, чтобы выделиться среди яростно конкурирующих на рынке того времени типов и сортов мыла: Ivory имело явные качественные преимуще-

ства перед более дешевыми сортами и столь же явное ценовое преимущество перед модными импортными сортами дорогого мыла.

Первоначально компания продвигала свой продукт на рынок просто как «Белое мыло от Procter & Gamble» (Procter & Gamble's White Soap), но это было лишь временным решением. Часть стратегии включала присвоение названия, которое ярко выделит товар на полках магазинов. Как позднее вспоминал Джеймс Норрис Гэмбл, «когда мы начали выпускать мыло Ivory, то называли его просто "белым", а это наименование не могло претендовать на эксклюзивность, поэтому мы несколько раз собирались, чтобы обсудить, каким должно быть его название». Решение нашел Харли Проктер, точнее, это было божественное откровение, снизошедшее на него в церкви, когда он читал Библию перед прихожанами. На следующий день он собрал партнеров, чтобы прочесть им тот самый отрывок из Псалтири (44, 9): «Все одежды Твои, как смирна и алой и кассия; из чертогов слоновой кости⁴ увеселяют Тебя». «Когда он закончил читать, – вспоминал позднее Гэмбл, – то сказал: "Вот. Вот наше название". Он предложил его нам, и мы согласились»^[29]. Компания зарегистрировала Ivory как торговую марку 18 июля 1879 года (воспользовавшись преимуществом, предоставляемым новым федеральным положением о торговых марках, принятым в 1870 году)^[30]. Затем Харли Проктер набросал дизайн упаковки и создал обертку, не менее характерную, чем новое название: клетчатый черно-белый узор, обрамляющий набранную крупными буквами надпись IVORY^[31]. Это была яркая, запоминающаяся обертка, созданная специально для магазинных полок, где она должна была привлекать внимание покупателей, только начинавших привыкать к приобретению таких товаров, как мыло, в подобной упаковке.

Итак, к 1879 году на мыло Ivory навесили ярлык – как в переносном, так и в прямом смысле слова. Но, как позже обнаружат в компании, процесс превращения продукта в бренд и продуманная работа по формированию определенных ассоциаций и образов еще только началась. Помимо названия и упаковки, компании необходимо было разработать еще и методы реальных продаж на рынке, который должен был расширяться из года в год.

Эта работа началась с привычных и традиционных методов. Харли Проктер отправил помощника менеджера по продажам к оптовым продавцам Новой Англии и Нью-Йорка и, помимо этого, сам лично отвез чемодан образцов в Чикаго и другие торговые центры Среднего Запада. Такие поездки были уже знакомы и абсолютно необходимы для успеха продвижения товара. Без заинтересованного участия посредников – оптовых торговцев, которые закупали товары, подобные Ivory, у поставщика и перепродавали их бакалейным лавкам и другим розничным торговым организациям, – у Ivory было мало шансов в значительном количестве попасть в магазины, где его стали бы покупать. Этот аспект маркетинга был успешно реализован благодаря традиционной сети контактов Procter & Gamble, опирающейся на ее солидное имя и честную репутацию.

В то же время компания начала распространять информацию о продукте среди владельцев магазинов, которые находились в непосредственном контакте с потребителями. Первая реклама Ivory прямо адресовалась бакалейщикам. В 1879 году компания поместила объявление в торговом журнале *Grocer's Criterion*, провозгласив: «Ivory – единственное хозяйственное мыло, обладающее всеми качествами туалетного»^[32]. Мало кто из потребителей видел эту рекламу, а может быть, вообще никто. Однако в том же году была напечатана, вполне возможно, первая ориентированная на потребителей коммерческая реклама Ivory в чикагской *Bon Ton Directory*, рассказывающая об уникальных качествах этого мыла. Сопутствующий рисунок изображал две руки, разрезающие брусок мыла при помощи проволоки.

До этого момента маркетинговые усилия по продвижению Ivory не представляли собой ничего принципиально нового и уж во всяком случае еще не являлись скоординированной

⁴ Ivory (англ.) – «слоновая кость». – Прим. пер.

рекламной кампанией. Но Харли Проктер, самый молодой представитель второго поколения семейства, настаивал на более энергичных действиях и заставил своих партнеров выделить внушительный бюджет на рекламу Ivory. В 1881 году Харли стал полноправным партнером P&G. В следующем году, на фоне солидных продаж и достойных прибылей, он получил на эти нужды 11 тысяч долларов, сумму, вдвое превышающую обычные рекламные расходы компании, и немедленно направил половину этих денег на рекламу нового продукта^[33]. Задуманная Харли кампания требовала гораздо больших средств, чем традиционно затрачивала Procter & Gamble. Новый партнер намеревался поместить мыло Ivory на страницы журналов.

На протяжении последующих десятилетий печатная реклама, особенно журнальная, стала наиболее важным и дорогим аспектом маркетинга этого продукта. Миллионы потребителей конца XIX – начала XX столетия узнавали об Ivory именно благодаря элегантно оформленной полностраничной рекламе, которую Procter & Gamble помещала практически во все основные журналы, выпускавшиеся в 1890-е годы. Но первоначально проникновение в эту область происходило в экспериментальном порядке, и формирование маркетинговой стратегии на базе рекламы в журналах отнюдь не выглядело четким политическим решением.

Для начала, реклама в журналах представляла собой дорогостоящее вложение. Более того, основная часть журнальной рекламы носила в то время довольно сомнительный характер. Респектабельные, изысканные журналы – *Harper's*, *Scribner's* и тому подобные – в конце 1870-х годов размещали не много рекламы. Самыми активными рекламодателями того времени были производители готовых лекарственных форм, предлагающие загадочные составы, якобы излечивающие от всех болезней: от чахотки до рака и от рахита до ревматизма. Такие товары в 1877–1878 годы составляли наиболее значительный источник клиентов для фирмы N.W. Ayer and Son, являвшейся, возможно, крупнейшим рекламным агентством конца XIX века^[34].

Однако и эта сфера пребывала на стадии перемен. К началу 1880-х годов журналы начали расширять свою аудиторию, и их содержание, в том числе рекламное, существенно изменилось. К 1885 году четыре основных ежемесячных журнала Америки достигли тиражей, превышающих 100 тысяч экземпляров, а их общая аудитория составила, соответственно, 600 тысяч человек. Помимо этого, возник целый ряд новых изданий. К 1880 году элитные периодические издания, такие как *Harper's* и *Scribner's*, также открылись широкому рекламодателю и даже предложили пропорциональное снижение цен тем, кто приобретал страницу целиком^[35]. Появление журналов, распространяемых по подписке, наиболее ярким из которых был *Ladies' Home Journal*, представляло собой следующий шаг, еще больше изменивший ситуацию с периодическими изданиями. Журнал, выпуск которого начался в 1883 году под руководством Сайруса Г. Куртиса (издателя газеты *Saturday Evening Post*), запрашивал за годовую подписку всего пятьдесят центов, одну шестую от стоимости ведущих женских журналов того времени. Прибыль, недополученную при подписке, *Ladies' Home Journal* компенсировал, размещая на своих страницах вдвое больше рекламы, чем конкурирующие издания. К 1900-м годам Куртис приобрел более миллиона подписчиков^[36]. Таким образом, журналы формировали новую общественную среду и обладали влиянием, подобным тому, которое позднее будет характеризовать более современные средства массовой информации, такие как радио, телевидение и Интернет. Предпринимателям журналы предлагали новые возможности массового маркетинга товаров. К началу 1880-х годов к готовым лекарственным средствам на первых и последних страницах журналов (где была сосредоточена вся реклама) присоединились и другие товары: нитки, швейные машины, столовые приборы и корсеты. Несколько продавцов фасованных товаров также отважились на подобный эксперимент: пионерами стали Sapolio (бытовое моющее средство) и пекарский порошок Royal Baking Powder (мощный бренд, сохранившийся по сей день).

Procter & Gamble вышла на эту арену в декабре 1882 года, поместив объявление в полколонки в религиозном еженедельнике *Independent*. Компания и раньше время от времени помещала объявления в периодических изданиях такого типа, а также в местных газетах^[37].

Но в феврале 1883 года она, бесспорно, начала осваивать новые территории, когда развернутый вариант того же объявления появился в *The Century Magazine*, самом успешном ежемесячном массовом журнале того времени. Оба новых объявления использовали ту же рисованную иллюстрацию, которая первоначально появилась в чикагском справочнике несколько лет тому назад, и сопровождалась практически тем же текстом. Однако в последних объявлениях содержались новые рекламные элементы, в том числе заверения, что «чистота Ivory составляет 99 44/100 %» (то есть «Чистое мыло на 99,44 %»), и напечатанное крупными буквами заявление о том, что «мыло Ivory всегда на плаву».

Но даже с учетом этих заманчивых утверждений общий тон объявления был категоричным и официальным, даже высокомерным. Никакой лести, никаких заигрываний с покупателями. Только исполненное достоинства, честное описание продукта, его свойств и возможного использования, завершающееся заявлением: «Если сравнить цену с качеством и размером бруска, то получится, что это мыло – самое дешевое для каждого человека и для любого случая»^[38].

Это объявление, появившееся
на страницах *The Century Magazine*
в феврале 1883 года, представило Ivory
широкой публике и стало первым шагом
Procter & Gamble в рекламе товаров
массового производства



MISCELLANEOUS ADVERTISEMENTS

THE "IVORY" is a Laundry Soap, with all the fine qualities of a choice Toilet Soap, and is 99 44/100 per cent. pure.

Ladies will find this soap especially adapted for washing lace, infants' clothing, silk hose, cleansing gloves and all articles of fine texture and delicate color, and for the varied uses about the house that daily arise, requiring the use of soap that is above the ordinary in quality.

For the Bath, Toilet, or Nursery, it is preferred to most of the Soaps sold for toilet use, being purer and much more pleasant and effective, and possessing all the desirable properties of the finest unadulterated White Castile Soap. The Ivory Soap will "float."

The cakes are so shaped that they may be used entire for general purposes, or divided with a stout thread (as illustrated) into two perfectly formed cakes, of convenient size for toilet use.

The price, compared to the quality and the size of the cakes, makes it the cheapest Soap for everybody, for every want.

"REMARKABLE PURITY."

MEDICAL DEPARTMENT OF YALE COLLEGE, }
NEW HAVEN, CONN., Dec. 13d, 1882.

MESRS. PROCTER & GAMBLE, Cincinnati.

Gentlemen: Herewith I hand you my report upon your Ivory Soap. I am greatly surprised at the results. We are compelled to look to the very best Castile Soap for a soap equal to your Ivory. * * * The analysis and comparison show the Ivory Soap to be of remarkable purity, and in every respect of superior excellence. As a Laundry Soap it has no superior.

Respectfully,
R. SILLIMAN,
Professor of Chemistry.

"MORE THAN AVERAGE CLEANSING POWER."

JOHN C. GREEN SCHOOL OF SCIENCE, }
COLLEGE OF NEW JERSEY, }
PRINCETON, DEC. 12th, 1882.

MESRS. PROCTER & GAMBLE, Cincinnati.

Dear Sirs: The "Ivory" is an excellent Laundry Soap, of great purity, and more than average cleansing power. * * * The soap is also very well made, no greasy lather being left in it, while the alkali is thoroughly combined so it will not injure the most delicate fabrics.

Very respectfully,
H. B. CORNWALL,
Professor of Chemistry.

IMPORTANT TO CONSUMERS OF SOAPS.

If your grocer does not keep the Ivory Soap and declines to get it for you, the manufacturers (Procter & Gamble, Cincinnati) will furnish it direct. Upon receipt of four three-cent stamps (to pay the postage), a large cake, carefully packed, will be forwarded to you by mail. Please mention where you saw this.

Если подобное представление продукта казалось сдержанным, то это, возможно, указывало на определенную неловкость, ощущаемую самой компанией. Продукт носил название Ivory («Слоновая кость»), и оно было взято в кавычки: «the "Ivory" soap». Уверения в исключительной чистоте, которым суждено было стать центральной идеей маркетинга Ivory, были, разумеется, нацелены в первую очередь против конкурентов. Также можно предположить, что косвенным образом эти уверения отменяли остающиеся на рынке сомнения относительно фасованных товаров в целом и должны были развеять тень, брошенную поставщиками готовых лекарственных форм на саму идею рекламирования патентованных, фирменных товаров. К тому моменту, когда компания стала вносить поправки в рекламное объявление перед его пуб-

ликацией в *Century*, Харли Проктер собрал свидетельства некоторых видных ученых и включил их в новый развернутый вариант рекламы. Бенджамин Силлиман, профессор химии медицинского факультета Йельского университета, утверждал, что мыло отличается «замечательной чистотой», а по качеству не уступает «самому лучшему кастильскому мылу». Его коллега из Принстона Г.Б. Корнуолл придерживался того же мнения: «Ivory – превосходное мыло для стирки, содержащее исключительно чистое вещество и обладающее повышенными моющими характеристиками».

Подчеркнув чистоту предлагаемого продукта, объявление должно было точно позиционировать Ivory на рынке. Это мыло было более дешевым, чем кастильское, и, безусловно, более экономичным при использовании (что подчеркивалось рисунком, на котором брусок мыла разрезался пополам), но при этом обладало высоким качеством. Компания хотела побудить покупателей использовать его как можно более широко, утверждая, что *Ivory* подходит для любого случая: мытья рук и лица, стирки белья и изделий, требующих деликатного обращения, таких как «кружево, детская одежда, шелковые чулки, перчатки и прочие вещи изысканной окраски или из тонкой материи». Заключительное утверждение – «Самое дешевое мыло для каждого человека и для любого случая» – подчеркивало разнообразие возможного использования продукта. Более поздним поколениям бренд-менеджеров Procter & Gamble подобные заявления могут показаться опасно амбициозными, а позиционирование на рынке – грубым и нечетким. Но в то время это имело смысл. Первые разработчики и продавцы Ivory работали в условиях динамичности рынка. Они обращались к потребительской базе, которая находилась в процессе стремительного развития и простиралась по всему спектру: от богачей до среднего класса и бедных семей и от городских жителей до сельских. Многие дома среднего класса еще не имели горячего водоснабжения, а некоторые не имели водопровода вообще. По всей стране только начинался процесс подключения домов к водопроводным сетям (приблизительно в то же время, когда жители этих домов начали подписываться на журналы, подобные *Century*). Рынок еще не был сегментирован в достаточной степени, чтобы стала возможной градация в определении позиции продукта^[39].

Компания должна была захватить столько территории, сколько вообще возможно, и сделать это она собиралась путем продажи бренда. Соответственно, другим примечательным аспектом первоначальной рекламы Ivory была ее сосредоточенность на продукте, а не на компании. Название Procter & Gamble не появлялось нигде в основном тексте рекламы. Оно было только в сопроводительном материале: оба свидетельства ученых были адресованы «господам Проктеру и Гэмблу», а заключительное примечание «Потребителям мыла» советовало тем, кто не мог приобрести Ivory в местных магазинах, написать прямо в компанию в Цинциннати с просьбой выслать бесплатный образец. Но все же объявление рекламировало именно Ivory, а не Procter & Gamble. Строились новые взаимоотношения между потребителями и конкретным продуктом. Бренд стал той движущей силой, которая помогла компании пробиться на массовый рынок^[40].

Помимо воплощения этих идей, компания по-прежнему продолжала экспериментировать. Так, несмотря на то что первая общенациональная реклама содержала формулировки двух ранних лозунгов, которые неразрывно ассоциируются с Ivory и сегодня («99 44/100 % чистоты» и «Всегда на плаву»), тогда эти лозунги были затеряны в пяти абзацах текста. Под руководством Харли Проктера компания начала разрабатывать и размещать следующие объявления с новыми рисунками и текстом. Реклама Ivory на протяжении нескольких последующих десятилетий принимала самые различные формы, сменявшие друг друга приблизительно раз в месяц. Это были химики и доктора, провозглашающие химическую чистоту продукта; рой эльфов и фей, варящих в лесу таинственные масла; покупатели, приобретающие мыло в бакалейной лавке; светские барышни, выдувающие мыльные пузыри на веселых вечеринках; благотворители, приносящие коробку мыла в сиротский приют; члены швейного кружка, раз-

глядывающие газетные объявления; и множество, множество матерей с детьми. В первые годы экспериментальной рекламы создатели Ivory не останавливались надолго ни на одной из идей. Ежемесячно появлялись новые образы, вызывавшие широчайший спектр ассоциаций. Компания, как мы видим, еще только искала единственно верный подход, единственно правильный тон. Ведь она, в конечном итоге, пыталась достучаться до потребителей, которые и сами переживали резкие социальные перемены, на ходу приспосабливаясь к окружающему миру, новому рынку и новой материальной культуре^[41].

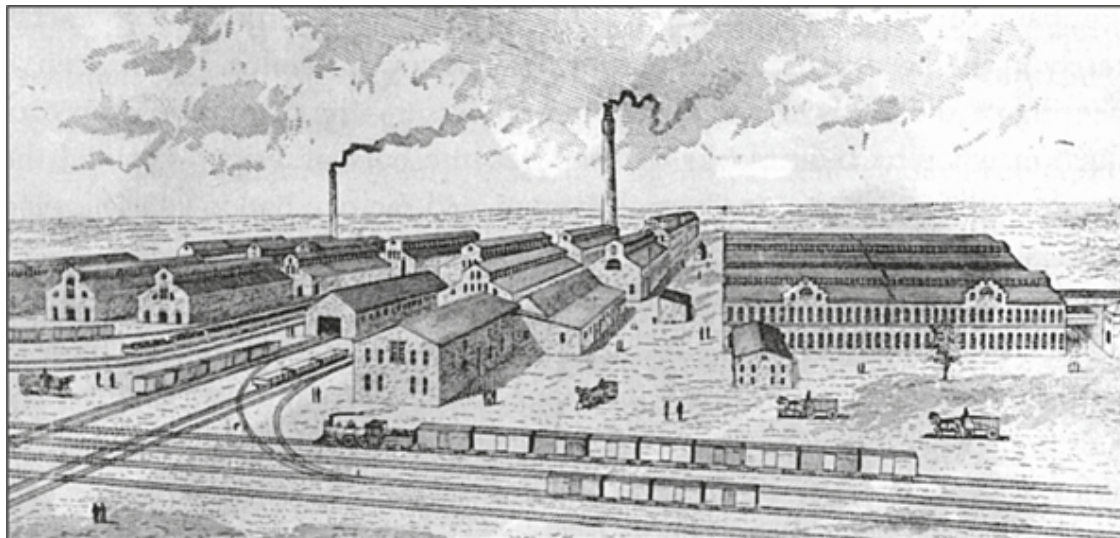
Изменение масштабов производства для достижения конкурентного преимущества

Procter & Gamble переживала внутренние изменения. Переход к массовому маркетингу сопровождался значительным увеличением объемов производства. По мере того как рос, благодаря активной рекламе, спрос на мыло Ivory, компания переводила все больше своих производственных мощностей на его изготовление. Однако уже через несколько лет Procter & Gamble почувствовала, что постепенное расширение рынка имеет свои границы. Создание и реклама бренда до определенной степени могли дифференцировать продукт, но были не в состоянии фундаментально изменить динамику отрасли. Производство мыла, в том числе и Ivory, оставалось низкоприбыльным бизнесом, в котором бушевала ожесточенная конкуренция. «Мыло продается очень хорошо, – докладывал в 1886 году Харли Проктер, – но цены невысоки, и, соответственно, прибыль тоже невелика»^[42]. Чтобы извлечь из рекламной кампании настоящую выгоду, Procter & Gamble нужно было воспользоваться возможностью для создания новых производственных мощностей. Увеличение продаж должно было привести к повышению экономии на масштабе. Необходимость выведения мыла на рынок привела к видоизменению маркетинговой стратегии, а проблема поддержания бренда «на плаву» потребовала дальнейших изменений производственных процессов.

Провести модернизацию заставило несчастье: 7 января 1884 года на фабрике по производству очищенного жира возник пожар, который быстро распространился на группу зданий на Центральной авеню, где размещались производственные помещения компании. Пламя поглотило свечную мануфактуру, оборудование по очистке жира, складские помещения и значительную часть мыловаренного производства. Сохранилась лишь северная мыловаренная фабрика, а также небольшое по объему дополнительное предприятие, недавно приобретенное компанией. Эти уцелевшие производственные помещения помогли Procter & Gamble преодолеть кризис, обеспечивая хоть какой-то выпуск продукции, пока сгоревшие здания отстраивались заново. Тем временем владельцы быстро осознали, что катастрофа дала им шанс осуществить коренную перестройку фабрики на основе новых технологий – иными словами, произвести то, что столетие спустя мы бы назвали реконструкцией производства. Новый производственный комплекс Ivorydale позволил расширить, реструктурировать и модернизировать производственный процесс Procter & Gamble.

Его расположение уже говорило о многом. Старое производство находилось на Центральной авеню, в деловой части города, и было связано с рекой Огайо, служившей для компании основной транспортной артерией. Новый завод переместился на окраину, где Procter & Gamble могла вести строительство в неизмеримо больших масштабах. Был возведен целый комплекс из тридцати огромных зданий, и Procter & Gamble получила завод, способный производить, упаковывать и поставлять два миллиона коробок мыла в год (около 120 миллионов фунтов, или 55 миллионов килограммов)^[43]. Доступ к реке уже не имел значения, поскольку принципиальной теперь стала близость к железнодорожным путям, и комплекс Ivorydale переместился к месту пересечения нескольких железнодорожных линий. Вспомогательные пути, проложенные и обслуживавшиеся компанией, доходили прямо до огромных отгрузочных скла-

дов и оканчивались платформой, позволявшей загружать до двадцати вагонов одновременно. Procter & Gamble приобрела мощный 65 000-фунтовый локомотив для транспортировки входящих и исходящих железнодорожных составов, а к началу XX века производственный комплекс Ivorydale имел уже три локомотива и сотни вагонов, курсирующих по десяти милям (около шести километров) железнодорожного пути, проложенного на территории завода^[44].



Построенный в середине 1880-х годов на окраине Цинциннати, комплекс Ivorydale, дал Procter & Gamble возможность вести массовое производство в промышленных масштабах

Не меньшее значение имело и название нового завода, Ivorydale, подчеркивающее приверженность компании своему главному бренду. Но в более широком смысле это название отмечало также и переход от серийного производства, постоянно адаптирующегося к колебаниям цен и доступности различных видов сырья, к целевому производству, регулярно выпускающему фиксированный ассортимент в больших объемах. В 1876 году семь мыловаренных котлов компании производили порядка 38–40 плит мыла одновременно. Ivorydale был запущен с двенадцатью работающими котлами (и еще двенадцать котлов только сооружались), каждый из которых вмещал 150 тысяч фунтов мыла, что давало компании возможность выпускать около 200–360 плит единовременно^[45].

По мере расширения, отладки и модернизации производства координировалась работа его частей. Тележки и вагонетки доставляли мыло с одной производственной площадки на другую, от варочных котлов к заливке в формы, нарезке⁵ и штамповке, а для доставки готовых брусков на обертку и упаковку в коробки использовался конвейер. Новый завод превратил производство мыла в синхронизированный непрерывный процесс, постоянно возобновляющуюся цепочку операций – в то, что компания назвала «огромным и высокоточным механизмом, четко и непрестанно производящим продукцию на высоком уровне»^[46]. Модернизация процессов нарезки и упаковки – центрального этапа производства, на котором мыльные плиты превращались в бруски Ivory, – отвечала характеру общего изменения производственного процесса. Старые работники вспоминали позднее, что на Центральной авеню «нарезка производилась вручную, с помощью проволоки с деревянными рукоятками на концах. Мерка со специальными насечками показывала, где следовало сделать разрез»^[47]. Затем рабочий штамповал

⁵ Нарезка подразумевает процесс заливки горячей жидкой мыльной массы в формы, где она охлаждается и высушивается в виде больших плит, затем мыло нарезается на отдельные бруски. – *Прим. авт.*

каждый брусок на прессе, который включался при нажатии на педаль^[48]. На Ivorydale заключительная часть производственного процесса была механизирована. Компания установила станок для нарезки, который за одну операцию разрезал всю плиту на абсолютно одинаковые бруски. После нарезки мыло перемещалось к аппарату, который прессовал его при помощи двух матриц, штампуя на каждом бруске название Ivory, и выкидывал готовый кусок на ленту конвейера. Контролеры проверяли качество брусков, по мере того как мыло перемещалось по конвейеру к работницам, заворачивающим его в клетчатую обертку^[49].

Огромные объемы продукции равномерно продвигались по этому циклу: от стадии сырья, через последовательность производственных этапов, до упаковки и отгрузки на склад, где продукция хранилась до ее отправки по железной дороге на отдаленные рынки. Ivorydale превратился в сложный комплексный механизм, настроенный на определенный объем выпуска. В результате производство стало куда более эффективным и предсказуемым, чем это было на Центральной авеню. Оно также начало требовать гораздо больших капитальных и сырьевых вложений. По мере того как новое оборудование выходило на заданные мощности, поддержание непрерывного производства стало насущной необходимостью (что подразумевало отсутствие любых сбоев, препятствующих выпуску продукции и означающих простой работников). С этой целью вдоль вспомогательных железнодорожных путей Ivorydale были построены колоссальные складские резервуары для хранения масла общей емкостью более чем в два миллиона фунтов, которые позволили руководству завода накапливать значительные резервы сырья, чтобы обеспечить бесперебойную работу своего предприятия.

Изменение условий труда

Переход на промышленные масштабы производства неизбежно означал превращение работников компании в производственный коллектив, и этот процесс не всегда проходил гладко. К 1886 году на заводе Ivorydale работали сотни сотрудников, и Procter & Gamble искала способы повысить их лояльность предприятию. Только в тот год на заводе было зафиксировано четырнадцать забастовок, каждый раз вызывавших серьезные сбои в производственном процессе, непрерывность которого имела огромное стратегическое значение для компании. На новое предприятие попыталась проникнуть национальная лейбористская организация «Рыцари труда» (Knights of Labor). Текучесть кадров приближалась к 50 %, то есть ежегодно увольнялась почти половина работников Ivorydale^[50]. Для поддержания своего роста Procter & Gamble должна была заново сформулировать условия участия сотрудников в работе предприятия. Компания просто не могла позволить себе дальнейшую текучесть кадров.

Ключевой фигурой в поиске решения этой проблемы стал сын Уильяма Александра Проктера, юный Уильям Купер Проктер, незадолго до этого пришедший в компанию после окончания колледжа и начавший свою работу в производственных цехах. В 1885 году он убедил партнеров объявить вторую половину субботнего дня выходной. Такая политика представляла собой весьма либеральную уступку в то время, когда большинство фабричных рабочих трудились шесть дней в неделю (и обычно по 10–12 часов в день). И все же Проктер чувствовал, что это – всего лишь красивый жест. Требовалось найти более фундаментальное решение. В течение последующих нескольких лет он сформулировал план, предусматривающий участие в прибыли, и убедил партнеров опробовать его в действии.

Компания представила эту идею сотрудникам в апреле 1887 года. Согласно условиям предложенного Проктером плана, Procter & Gamble обязалась разделять полученные прибыли между сотрудниками и компанией пропорционально доле затрат труда в общей себестоимости продукции. Такая формула, по мнению Проктера, должна была способствовать повышению продуктивности. В более широком смысле план представлял собой смелую попытку Procter & Gamble развить у своих рабочих чувство совладельцев предприятия. По дошедшим до нас

сведениям, рабочие встретили инициативу довольно скептически, но были определенно удовлетворены результатом, когда позднее в том же году компания выполнила принятые на себя обязательства. В октябре 1887 года Procter & Gamble отпраздновала свой первый День получения дивидендов. Джеймс Норрис Гэмбл обратился к сотрудникам, собравшимся в одном из сушильных цехов Ivorydale, и руководители компании раздали 193 чека на сумму от 14 до 280 долларов, общий объем выплат составил 9026,66 доллара^[51].

В последующие годы компания постоянно совершенствовала план участия в прибыли, стремясь, чтобы работники воспринимали эти выплаты не просто как добавку к зарплате, то есть денежную выгоду, а как символическую, но осязаемую декларацию совместных целей и взаимного доверия. Как бы то ни было, участие в прибыли явилось серьезной новацией со стороны Procter & Gamble. Уильям Купер Проктер еще не знал этого термина, но, в сущности, он учился управлению трудовыми ресурсами. Если снаружи Ivorydale напоминал множество других производственных предприятий, которые как грибы возникали в условиях продолжающейся индустриализации, то внутри предприятия Procter & Gamble в качестве эксперимента вводила радикально новые методы, заново самоопределяясь и как предприятие, и как трудовой коллектив.

Продавая Ivory, 1886–1900: объединение маркетинговых посланий

Во время строительства Ivorydale Procter & Gamble увеличила свои расходы на рекламу более чем в три раза, с 45 тысяч долларов в 1884 году до 146 тысяч в 1886^[52]. Компания собиралась расти и готовила к этому свои рынки. Когда в 1886 году репортер из газеты поинтересовался у Харли Проктера, насколько расширится рынок произведенного в Цинциннати мыла, тот недвусмысленно пояснил, что компания готовит план широкой экспансии. «Основной рынок компании простирается от штата Мэн до Калифорнии и от Канады до Мексиканского залива, – с апломбом заявил он, – но некоторые товары будут поставляться в Мексику, Южную Америку и даже Европу»^[53]. После 1886 года и завершения строительства Ivorydale маркетинговые усилия компании, первоначально направленные на целый ряд продуктов, сосредоточились на Ivory. К 1889 году компания затрачивала на рекламу 223 тысяч долларов, и львиная доля этой суммы – 158 тысяч (71 %) – приходилась на Ivory^[54].

Тем временем компания экспериментировала и с новыми методами продвижения своего продукта. В апреле 1885 года, в разгар строительства Ivorydale, Procter & Gamble произвела массовую рассылку, включавшую образцы мыла Ivory и буклет, объединивший первые рекламные объявления компании. «Мы разослали буклеты и другим леди, живущим в вашем штате, – поясняло направленное чуть позже специальное обращение, – чтобы побудить вас постоянно приобретать Ivory в вашем местном магазине, потому что мы знаем: если одна или несколько хороших хозяек в округе выразят продукту явное одобрение, приобретая его регулярно, это скажется на повышении общего спроса в вашей общине». Письмо с обескураживающей честностью признавало, что компания пытается «сделать вас покровительницей мыла Ivory». Оно напоминало получательнице о чистоте этого мыла, предупреждало о подделках, включало отзывы ведущих специалистов страны и побуждало потенциальную «покровительницу» при покупке мыла прямо требовать Ivory и отказываться от любых замен, предлагаемых продавцом^[55].

Как и реклама бренда на страницах журналов, ранние рассылки стали первыми пробными шагами Procter & Gamble в этой области. И рекламные объявления, и рассылки свидетельствуют о том, насколько жизненно важным становилось для компании обеспечение постоянного уровня продаж. Procter & Gamble начинала обращать внимание на происходящее ниже по цепочке распространения в поисках способов лучшего контроля над последователь-

ностью сделок, не входивших в сферу традиционного влияния компании. Привычная рыночная тактика Procter & Gamble ограничивалась по большей части контактом с оптовыми торговцами, которым она доверяла дальнейшее распространение своего товара среди розничных продавцов. Изготовители мыла надеялись, что розничные торговцы подхватят маркетинговый импульс компании, обеспечивая продажи товара потребителям на противоположном конце цепочки. Такая структура до сих пор работала хорошо и поддерживала бизнес до определенного уровня, пока он был ограничен небольшим числом торговых операций. Но она уже не могла обеспечить то, что ведущие руководители Procter & Gamble планировали в отношении Ivory. И они открыли новый прямой канал коммуникации – рекламу в журналах, – который, в сущности, обходил промежуточные этапы оптовой и розничной торговли, обращаясь непосредственно к конечным потребителям продуктов Procter & Gamble. Такие инициативы, как массовая рассылка, углубляли и укрепляли этот канал, поскольку компания теперь нуждалась в создании и поддержании надежной взаимосвязи между производством и распространением. Приняв это как новую необходимость, Procter & Gamble начала изучать способы создания покупательского спроса в дополнение к традиционному продвижению продукта со стороны компании.

Такая необходимость выявила опасную ограниченность системы распространения товаров, на которой компания традиционно строила свой бизнес. Эта система сильно зависела от совпадения интересов производителя, оптовиков и розничных торговцев. В результате Procter & Gamble оказывалась в очень уязвимом положении в момент конечной продажи – той точке цепи, которую компания начинала воспринимать как жизненно важный плацдарм. Поскольку магазины того времени еще не работали по системе самообслуживания и покупатели спрашивали товар у стоящего за прилавком продавца, владельцы магазинов могли легко убедить их согласиться на замену, что и делали, если конкурирующая продукция сулила большую выгоду. Разумеется, Procter & Gamble могла оказать (и оказывала) на продавцов необходимое давление. Но с течением времени становилось все более очевидным, что еще важнее было установление прямых взаимоотношений с потребителями. «Если в вашем магазине продавец отказывается [продать вам Ivory], – прямо заявляла Procter & Gamble, обращаясь к потенциальной "покровительнице", чье внимание она пыталась привлечь в ноябре 1885 года, – безусловно, найдутся и такие продавцы, которые смогут понять, что рост числа продаж, связанный с сохранением лучших покупателей, компенсирует им недополученную прибыль, и будут рады предоставить вам то, что вы требуете»^[56].

Чтобы сохранять маркетинговый импульс на протяжении всей цепочки распространения, Procter & Gamble потребовалось преодолеть возможное сопротивление в различных ее звеньях. В первую очередь компании пришлось разработать новую тактику маркетинга для создания еще более тесной связи с конечным покупателем. Последовали очередные рассылки. Одна из них, в 1889 году, распространяла очередной «скромный буклет, содержащий лишь небольшую часть того хорошего, что можно рассказать о мыле Ivory» и заверявший «мадам», что этот бренд наилучшим образом подходит для стирки «тонкого белья, деликатной вышивки, детской одежды, летних платьев и шелковых чулок как нежной, так и яркой расцветки и т. д., и т. п.»^[57]. Детям компания предлагала книжку-раскраску с рисунками своих рекламных объявлений в обмен на присланные в адрес компании обертки от мыла.

Однако основой маркетинга Ivory оставалась журнальная реклама. К середине 1890-х годов рекламные вложения достигли своего предела: Procter & Gamble регулярно публиковала полнополосные объявления во всех ведущих журналах США, на эту кампанию уже в начале 1890-х требовалось около 100 тысяч долларов в год, а к концу – в несколько раз больше (по мере того, как увеличивались тиражи журналов и росли рекламные тарифы)^[58]. «Реклама мыла Ivory печатается в ведущих журналах страны, в большинстве журналов для фермеров, в лучших религиозных периодических изданиях, практически во всех изданиях для женщин и в

десятках ежедневных газет», – сообщала компания своим оптовым и розничным покупателям того времени. «Реклама является постоянной частью политики, проводимой The Procter & Gamble Co. Это не дешевая попытка блеснуть, предназначенная для того, чтобы произвести впечатление на торгового посредника и заставить его "затовариться под завязку". Мы рекламируем свои продукты регулярно, систематически и настойчиво уже почти на протяжении четверти века»^[59].

Что же касается самих рекламных объявлений, то они все больше сосредоточивались на основных маркетинговых лозунгах. Заверения в чистоте мыла сократились до короткой статистической информации «99 44/100 % чистоты», которая повторялась в объявлениях настолько часто, что эти цифры накрепко слились в общественном представлении с характеризующим товаром. Второй основной лозунг начал приобретать такую же ассоциативную силу в 1891 году, когда компания разместила в журнале *Century* полнополосное объявление, текст которого был очень коротким: «Мыло Ivory. Всегда на плаву»^[60].

К этому моменту Procter & Gamble, бесспорно, удалось найти правильный подход к рекламе Ivory. Объявления начали приобретать характерный вид. Большая часть рекламной полосы отводилась изображению мыла, выполненному на высоком уровне, с изысканностью (даже художественностью), создающей впечатление изящества и хорошего вкуса. Рисунки продолжали регулярно сменять друг друга, но все больше сосредоточивались на основополагающих темах. Они, как правило, изображали женщин, домашнюю обстановку, семьи, детей и младенцев. Все это было и останется, разумеется, беспримесными темами, но в викторианской Америке они играли важную роль. Создаваемый Ivory образ был связан с понятиями чистоты, женственности и домашнего уюта, которые в ту эпоху стремительной индустриализации и урбанизации странным образом приобрели особое значение для потребителей, пытающихся (хотя и не всегда охотно) приспособиться к существованию в условиях массового производства. Чтобы внедрить мыло Ivory на рынок, компании нужно было поставить его в один ряд с неперемненными атрибутами домашнего хозяйства и семейной жизни. Именно эту задачу снова и снова выполняли рекламные объявления, постепенно создающие у потребителя ощущение привычности товара, смягченное и дополненное успокаивающими заверениями в его чистоте.

Оценка стратегического воздействия

Усилия по закреплению Ivory на рынке заставили Procter & Gamble начать освоение новых направлений деятельности. Помимо рекламы в журналах и газетах, компания использовала целый ряд маркетинговых инициатив, в том числе массовое распространение образцов продукции, вложенные призы, буклеты и другой рекламный материал. Периодические серии выставок и публичных представлений продукта и настоящий поток таких рекламных приемов, как настенные надписи, объявления в общественном транспорте, транспаранты и плакаты, также немало содействовали продвижению Ivory^[61]. В то же время компания неустанно вела работу с оптовыми и розничными торговцами, в своих обращениях расписывая им преимущества бренда и призывая к его интенсивному распространению. Бренд стал основным стратегическим фокусом во всей работе P&G, он требовал колоссальных вложений, трансформировал маркетинговую тактику компании и в конечном итоге привел к серьезным изменениям в коллективном восприятии Procter & Gamble как компании и как бизнеса.

Эти усилия, безусловно, окупились. Компания еще не отслеживала тогда свою долю рынка, но масштабы передвижения товара были огромными. Поставки в 1892 году достигли почти четверти миллиона коробок, затем снизились в период, когда США погрузились в глубокую депрессию, снова взлетели, как только условия начали улучшаться, к 1900 году достигли

числа в 300 тысяч коробок и продолжали неуклонно расти на протяжении последующего десятилетия^[62].

Procter & Gamble выработала новые инструменты создания рынка для своих продуктов, но пока еще только училась ими пользоваться и применять их таким образом, чтобы достичь максимального результата. Так, например, когда в 1893 году началась депрессия, компания сначала снизила расходы на рекламу Ivory, но затем изменила свое решение и продолжила рекламу в попытке поднять объем продаж, а когда рост возобновился, удвоила усилия, повысив расходы на рекламу почти до 400 тысяч долларов. Когда стратеги компании сопоставили данные по поставкам Ivory с расходами на его рекламу за 1890-е годы, они обнаружили, что в 1892 году эти расходы составляли всего 34 цента в расчете на коробку, а в 1899 достигли уже 1,52 доллара. По итогам этого исследования издержки на рекламу были несколько снижены. (Продажи при этом продолжали расти.)

К тому времени Харли Проктер начал постепенно отходить от руководящих обязанностей, но он воспитал надежных преемников, готовых поддерживать и совершенствовать маркетинговую работу компании. Хастингс Френч занял должность руководителя по продажам, а Гарри Браун взял на себя руководство департаментом рекламы. Под их управлением компания по крупницам рассмотрела информацию, оценив воздействие конкретных маркетинговых инициатив. Они обнаружили, например, что выставка, рекламировавшая Ivory в Буффало в 1896 году (на ней распространялись бесплатные образцы) и стоившая компании более чем 3700 долларов, не привела к ожидаемому росту числа продаж. На самом деле в следующем году ежемесячное число продаж даже сократилось. Такого рода расчетов немало в записях компании того времени^[63].

И действительно, подобные калькуляции стали в Procter & Gamble привычным делом. Пункт за пунктом полученная информация учила сотрудников, занимающихся продажей и рекламой, как лучше и эффективнее продавать Ivory, и, в общем-то, давала компании основополагающие уроки построения бренда. По мере роста вовлеченности Procter & Gamble в массовый маркетинг компания постоянно вела исследования, стараясь вывести систему, установить причинно-следственную связь, определить действенные рычаги сложного и все еще не совсем понятного механизма.

Это был подход, в корне отличавшийся от практикуемого многими такими же агрессивными, но намного менее аналитически настроенными пионерами массового маркетинга. Такие предприниматели, как Уильям Ригли, рекламировали свои продукты столь же активно и нередко столь же изобретательно, как Харли Проктер, Хастингс Френч и Гарри Браун. (Ригли продавал мыло, потом пекарский порошок и, наконец, жевательную резинку, используя в виде приманки солидные призы.) Но предприниматели, подобные Ригли, в основном опирались на интуицию, доверяя своим инстинктам. Как пошутил однажды один из самых ярких рекламодателей того времени, торговый магнат из Филадельфии Джон Уэйнмейкер, «я знаю, что половина денег, вложенных в рекламу, потрачена впустую, я только не знаю – какая именно». Procter & Gamble направила свою энергию на выяснение того, какая же половина рекламы давала результат и насколько он был хорош.

Иными словами, Procter & Gamble превратила Ivory из рискованного предприятия в эксперимент, связанный с постоянным и вдумчивым изучением; эксперимент, который компания проводила в основном собственными силами. Другие производственные фирмы, начавшие строить и рекламировать бренды на массовом рынке конца XIX века, быстро передали этот аспект своего бизнеса появляющимся на глазах рекламным агентствам (J. Walter Thompson, Ayers и др.), которые стали оказывать эти услуги на профессиональной основе^[64]. Джеймс Бучанан Дьюк, например, чьи усилия по продвижению компании Duke & Sons (позднее American Tobacco) превратили сигареты в товар массового потребления, со временем переложил рекламу на агентства. А вот Procter & Gamble сохраняла прочный контроль над появ-

лением публичной информации о своих продуктах. Хотя со временем компания и наняла расположенную в Цинциннати фирму Procter & Collier Co. для размещения в журналах четырехкрасочных объявлений, она сама продолжала писать тексты и разрабатывать оформление для собственной рекламы. Маркетинг превратился в слишком важную функцию ее деятельности, чтобы компания могла передоверить его стороннему лицу.

Это было одним из определяющих решений в истории Procter & Gamble, поскольку однозначно указывало на то, что компания постепенно превращается во что-то большее, чем простой производитель мыла. Усилия по разработке, маркетингу и распространению Ivory позволили компании выработать новые навыки, новый набор стратегически важных компетенций, а соответственно – и открыть для себя новое поле деятельности. Все прочнее проникая в жизнь и воображение своих потребителей, Procter & Gamble превратилась в компанию, занимающуюся построением брендов. В следующем столетии эти глубокие познания подтолкнули ее к новым, еще более смелым инициативам.

Рождение Ivory как бренда: Оценка достигнутого

Мыло Ivory не только стало первым сознательным шагом компании к брендингу своего продукта, но и послужило началом процесса фундаментальной и далеко идущей трансформации Procter & Gamble. Столкнувшись с ситуацией, которую можно было рассматривать и как опасный кризис, и как беспрецедентную рыночную возможность, Procter & Gamble решила предпринять серию абсолютно новых маркетинговых инициатив. Результатом стали решающие изменения в производственной области, отношении к персоналу и мировоззрении в целом. К 1890 году Procter & Gamble достигла беспрецедентных масштабов в своем бизнесе и начала освоение совершенно новых подходов к нему.

Эта трансформация не происходила по заранее подготовленной программе и не представляла собой единое, привязанное к определенному моменту времени событие. Скорее она напоминала цепную реакцию, так как каждый виток изменений давал толчок следующему этапу, зачастую затрагивавшему уже другую область деятельности. Кризис развития привел к разработке нового продукта, заставив пойти на новые маркетинговые эксперименты (создание нацеленной на потребителя упаковки, брендинг и массовая рекламная кампания). Это, в свою очередь, породило новые требования к производству (модернизация производственного процесса, для того чтобы создание бренда способствовало увеличению объема выпуска) и в конце концов потребовало нового механизма управления трудовыми ресурсами (участие в прибыли). Один раз ступив на эту дорогу, компания была вынуждена идти по ней до конца.

Что касается внешних позиций компании, то наиболее значительное воздействие на них оказал маркетинг продукции. Харли Проктер и другие бренд-менеджеры Ivory (если воспользоваться термином, который был изобретен в Procter & Gamble только через пятьдесят лет после описываемых событий) шагнули на новую, совершенно не исследованную прежде территорию. Ни внутри, ни за пределами Procter & Gamble еще не существовало наработанного опыта. Рынок, на котором она пыталась вести дела, находился в процессе формирования. Только по завершении определенного периода экспериментов и их анализа начало зарождаться понимание того, как же должны работать бренды.

Главнейшее место среди первых уроков занимает основная идея: для того чтобы продавать бренд, Procter & Gamble потребовалось установить контакт с покупателями. До появления Ivory люди, от решения которых в момент покупки зависела судьба продуктов Procter & Gamble, – действующие лица, находящиеся на сцене в «момент истины», – были где-то далеко, на другом конце цепочки распространения, и компания не имела с ними никакого контакта. Через средства рекламы Procter & Gamble удалось пробиться к своим потребителям и обратиться к ним напрямую. У Харли Проктера пока не было механизмов научного исследования

рынка для проведения опросов покупателей, но он изобретательно и последовательно старался реагировать на поступающие сигналы. К 1890 году потребитель еще, возможно, и не стал «боссом», однако Procter & Gamble уже училась прислушиваться к его желаниям и начала понимать, что на рынке будут главенствовать бренды именно той компании, которая сумеет лучше реагировать на мнение покупателей, чем ее конкуренты.

Другим ключевым фактором маркетинга Ivory стало стремление поддержать и сохранить доверие покупателей. Харли Проктер и его партнеры несколько лет находились в поиске средств и постепенно остановились на ценности бренда (опять-таки, термина еще не существовало, хотя концепция начинала выкристаллизовываться), вызывавшей глубокий отклик у потребителей. Пробными камнями данного бренда стали «99 44/100 % чистоты», полезные свойства, невысокая стоимость и применение в домашнем хозяйстве. Образы матерей, детей, семей и домашнего очага придавали Ivory ауру привычности и достоверности. Бренд превратился в своего рода пакт о взаимном доверии между Procter & Gamble и покупателями.

Глава 3

Собирая элементы предприятия воедино, 1890–1945

Успех Ivory открыл перед Procter & Gamble широкие стратегические возможности. Формировался новый тип рынка, и компания играла лидирующую роль в захвате его территорий. Однако, чтобы удержать позиции, P&G была вынуждена пойти на коренное изменение своей структуры с учетом далеко идущих планов. Смелая новаторская инициатива принесла компании успех, и теперь перед ней стояла задача постоянного повторения этой инициативы в рабочем порядке. Компания завершила формирование своего первого бренда Ivory к 1890 году, но это было только начало более глубокого процесса ее превращения в фирму – создателя брендов.

На протяжении этой трансформации, в период с 1890 по 1945 год, Procter & Gamble пережила несколько этапов стремительных перемен, часто затрагивающих самые основы ее существования. Фирма превратилась в публичную компанию, нарастила корпоративный научно-технический потенциал, полностью перестроила инфраструктуру поставок. Она распространила свои рекламные инициативы на совершенно новую и неопробованную область – радиовещание, применила научные маркетинговые исследования и научилась учитывать их результаты в своей работе. И наконец, кульминацией перемен стала реорганизация внутренней структуры Procter & Gamble, выстраивание ее на основе концепции управления брендами – бренд-менеджмента.

Это движение не происходило по четко очерченной траектории и в заданной последовательности. Procter & Gamble адаптировалась и развивалась в процессе напряженного производства, ведь компания продолжала изготавливать и продавать мыло, переживала резкие колебания рынка и пыталась завоевать и удержать преимущество в условиях стремительной консолидации промышленности. Период с 1890 по 1930 год сопровождался постоянными экспериментами. Procter & Gamble запускала десятки новых брендов. Некоторые достигали потрясающего успеха, другие едва держались на плаву, третьи оборачивались неудачей. Но главное – каждый эксперимент давал компании дополнительный опыт и знания о том, как функционируют бренды. Результаты таких предприятий, как разработка Crisco и маркетинг Camay, оказали влияние, выходящее далеко за пределы производства конкретных продуктов.

Так, эмпирически, постепенно накапливая опыт и постоянно развивая свое стратегическое видение, Procter & Gamble училась ведению бизнеса на современном, подвижном брендами рынке. К 1930 году, когда Уильям Купер Проктер передал бразды правления Ричарду Р. «Реду» Дюпри, первому президенту корпорации, не принадлежащему к «семье», Procter & Gamble обрела совершенно иную форму, став компанией, стремящейся объединить разработку, производство и маркетинг продукта в уникальной системе единой корпоративной организации. Она стала компанией, ориентированной на создание брендов.

Последующее развитие доказало жизнеспособность и широту возможностей подобного предприятия. В период между 1930 и 1945 годами Procter & Gamble успешно пережила самую тяжелую депрессию в американской истории, затем сумела приспособиться к резким изменениям рынка, связанным со Второй мировой войной, и к тому времени как в 1945 году война закончилась, компания была готова к новому витку роста.

Инкорпорация: Procter & Gamble становится публичной

Партнеры Procter & Gamble заложили фундамент будущей трансформации компании, когда решили сделать ее публичной и зарегистрировали Procter & Gamble как корпорацию в штате Нью-Джерси в 1890 году^[65]. В результате этой транзакции они получили 3 миллиона

долларов, из них 2,5 – в акциях. Со следующего года Нью-Йоркская фондовая биржа включила их в свой листинг.

Никто не собирался ее продавать. Контроль над компанией оставался в руках у семейства Проктеров – Гэмблов и нескольких сторонних инвесторов. На самом деле, решив сделать компанию публичной, прежние партнеры согласились сохранять за собой долю полученных ими акций стоимостью в один миллион долларов по крайней мере в течение пяти лет и не получать дивидендов на свои акции до тех пор, пока компания не сможет приносить 12 % дивидендов по остальным обыкновенным акциям. Патриархи второго поколения семей, возглавлявшие компанию в 1870–1880-е годы, заняли руководящие посты и в новой корпорации. Уильям Александр Проктер стал президентом, а Джеймс Норрис Гэмбл – вице-президентом компании. Бывшие партнеры сформировали основную часть совета директоров: первоначальный список, состоящий из одиннадцати членов, включал всех прежних партнеров, за исключением Джеймса А. Гэмбла (которому к тому времени исполнилось 87 лет). К ним присоединились также банкир из Цинциннати Бриггс С. Каннингэм и представители других совладельцев: Генри Б. Морхед из Morehead, Irwin & Co. и Уильям М. Киддер из Kidder, Peabody & Co.

Инкорпорация представляла собой способ позиционирования P&G (к тому времени – крупнейшего мылопроизводителя в США) для обеспечения ее дальнейшего расширения и консолидации. Рынок промышленного акционерного капитала Америки постепенно обретал форму, и по мере этого во всех отраслях происходило слияние компаний в совместные предприятия, способные производить, продвигать и распространять свои продукты на массовом рынке, уже принимающем общенациональный масштаб^[66]. Мыло Ivory было первым шагом P&G на этой только что открытой территории. Инкорпорация представляла собой заявку компании на постоянное присутствие на новой конкурентной арене.

В то же время инкорпорация P&G совпала по времени с началом работы нового поколения руководителей из управляющих семей. Хотя вклад (в прямом и переносном смысле) более старших партнеров оставался весьма значительным, одна фигура особенно быстро выдвигалась на первый план среди членов семьи. Уильям Купер Проктер, сын Уильяма Александра Проктера и внук основателя Уильяма Проктера, поступил работать на один из заводов P&G в 1883 году. Через несколько лет после запуска комплекса Ivorydale он стал его управляющим и в 1887 году был принят в компанию в качестве младшего партнера. В дискуссиях с другими партнерами он активно высказывался за то, чтобы компания стала публичной, и к моменту инкорпорации Procter & Gamble завоевал устойчивую позицию в первых рядах руководства. В 1890 году Уильям Купер Проктер стал генеральным директором, а в 1907 году занял должность президента компании и оставался на ней до ухода на пенсию в возрасте 68 лет в 1930 году, после чего был избран председателем совета директоров (первым в истории P&G).

Предыдущие поколения Проктеров и Гэмблов приложили немало усилий для формирования компании. Разумеется, основателям потребовалось объединить свои усилия, чтобы упрочить положение предприятия. Их сыновья, в свою очередь, расширили и модернизировали доставшуюся им в наследство фирму: Джеймс Норрис Гэмбл – в сфере разработки продукта и ранних научно-исследовательских работ (НИОКР), Харли Проктер – в области маркетинга. Но, скорее всего, именно Уильям Купер Проктер оказал самое большое и продолжительное влияние на P&G.

На протяжении продолжительного периода изменений он стал настоящей душой Procter & Gamble. Приступив к работе, когда производство Ivory только набирало обороты, он принял на себя повседневное руководство, пока остальные сотрудники, включая старших партнеров, приспосабливались к условиям ведения бизнеса на корпоративном уровне. Он возглавлял P&G, когда она завоевывала все более прочное положение на новом рынке потребительских товаров и готовилась к выпуску все более успешных брендов.

Но самым главным было то, что среди всех этих перемен и адаптаций Проктеру удалось сохранить живой коллективный дух предприятия. По мере того как P&G росла, достигая солидных промышленных масштабов и продолжая расширять свои операции на национальном, а затем и международном уровнях, размеры компании, естественно, становились все больше и больше. Но даже несмотря на такое расширение, под руководством Уильяма Купера Проктера в ней культивировалось уникальное чувство единства. Основные взгляды Проктера, скорее всего, сформировались под влиянием ранних впечатлений от работы в цехах завода. В любом случае, он предпринимал прогрессивные и в высшей степени изобретательные шаги, для того чтобы у сотрудников на всех уровнях компании появилось ощущение принадлежности к чему-то единому. Как уже говорилось в главе 2, в 1887 году Уильям Купер Проктер убедил партнеров предложить работникам систему участия в прибыли.

«Полковник Проктер», как его часто называли (поскольку ему довелось служить в Национальной гвардии штата Огайо), от природы не был особенно приветливым человеком. Высокий и не улыбающийся, он признавался, что неохотно выступает перед публикой. Не отличался он и сентиментальностью, по крайней мере на людях. «Любое полезное изменение в ведении бизнеса, – утверждал он, – должно начинаться и заканчиваться снижением издержек». Но он толковал это утверждение в самом широком смысле и чувствовал глубокую ответственность за компанию и работающих в ней людей. Человек твердых убеждений, Проктер верил, что P&G обязана избежать порочного круга эксплуатации, отчуждения и вовлечения в профсоюзное движение, столь характерного тогда для трудовых отношений в большинстве крупных промышленных корпораций США. И чтобы избежать этого, считал он, P&G придется выйти за пределы пустых патерналистских попыток показать работникам, что «компания о них заботится».

Цель Проктера при введении системы участия в прибыли состояла в том, чтобы создать чувство «абсолютной лояльности, взаимного уважения и доверия» между работниками и руководством. Идея укоренялась довольно медленно. Сначала работники смотрели на эти выплаты (или дивиденды) просто как на премию. Поэтому Проктер усовершенствовал первоначальный план. В 1892 году он организовал программу, целью которой было побудить рабочих стать совладельцами предприятия, вложив в акции компании свои дивиденды, полученные в рамках плана участия в прибыли. В 1896 году P&G предоставляла малооплачиваемым сотрудникам гарантию от потерь, связанных с инвестициями в акции компании, в размере до 1000 долларов.

Когда в 1899 году на заводе снова возникли волнения рабочих, Уильям Купер Проктер был потрясен. «То, что забастовка могла возникнуть на Ivorydale, – писал он в письме главе рабочего комитета, – самое большое разочарование, которое мне суждено было испытать, ибо это со всей ясностью демонстрирует, насколько недооцененной осталась наша система участия в прибыли и другие планы, направленные на ваше благосостояние, и насколько мало пользы принесли компании израсходованные таким образом средства».

Несмотря на неудачу, Проктер продолжил совершенствование своего плана. В 1903 году система участия в прибыли была изменена, и выплаты теперь прочно увязывались с покупкой акций Procter & Gamble. Последовали дальнейшие изменения, по мере того как компания совершенствовала методы пробуждения коллективного чувства совместного владения предприятием у своих сотрудников.

Масштабы, в которых осуществлялась система участия в прибыли, поставили P&G в авангарде того, что историки бизнеса окрестили «капитализмом общественного благополучия». Возникший в первые десятилетия XX века, в основном как ответ на возрастающий антагонизм и конфронтацию между крупными промышленниками и профсоюзами, капитализм общественного благополучия представлял собой попытку улучшить условия труда и таким образом убедить работников, что их интересы совпадают с интересами работодателей. Большинство подобных «великих планов» рухнуло в 1930-е годы, не выдержав трудностей Великой

депрессии^[67]. Однако Procter & Gamble неуклонно придерживалась своей концепции, доказав, что как работники, так и руководство компании глубоко усвоили: все они – часть одного общего предприятия.

Расширение: наращивание мощностей

В начале 1900-х годов, усиленная очередным вливанием капитала и новым руководством, P&G значительно увеличила масштабы производства и расширила сферу влияния. В 1903 году компания начала строить новый завод в Канзас-Сити, штат Канзас, свое первое крупное предприятие за пределами Цинциннати. Еще через три года, после выпуска на рынок дополнительных акций, на Стейтен-айленде в бухте Нью-Йорка началось строительство третьего завода. Это предприятие, получившее название Port Ivory, приступило к работе в 1907 году, и у компании появились крупные производственные мощности в непосредственной близости к обширным рынкам Восточного побережья США и нью-йоркской гавани. В 1915 году компания открыла еще один завод, на этот раз в Гамильтоне, провинция Онтарио, – свое первое международное предприятие.

Также Procter & Gamble осуществила масштабный проект по вертикальной интеграции, образовав в 1901 году дочернее предприятие Buckeye Cotton Oil Co. для приобретения и строительства маслобойных заводов по производству хлопкового масла. Начиная с 1870-х годов хлопковое масло стало важнейшим сырьем для мыловарения. Конкуренция за его поставки значительно возросла, после того как крупнейшие производители фасованного мяса, такие как Swift and Armour, начали использовать экстракт хлопкового масла при производстве топленого свиного жира. Стремление обеспечить постоянные поставки и побудило P&G к образованию компании Buckeye, которая к 1905 году насчитывала восемь маслобойных заводов в различных точках американского Юга. Со временем это направление приведет P&G к освоению совершенно нового вида продуктов (кулинарного жира Crisco, который будет обсуждаться далее в этой главе). В любом случае, первоначальной заботой компании было (согласно резолюции, распространявшейся на специальном собрании акционеров в 1902 году для сбора дополнительных денежных ресурсов) обеспечение «лучших средств и возможностей для экономически выгодного получения требуемых сырьевых материалов»^[68].

Расширение P&G происходило и в горизонтальной плоскости. В 1903 году компания поглотила фирму Schultz & Company в Зейнсвилле, штат Огайо. В первую очередь это было сделано для того, чтобы проникнуть на рынок стирального порошка через выпускаемый фирмой Schultz бренд Star (в рецептуру которого P&G внесла изменения, используя при его производстве тяжелый бензин, продукт нефтепереработки, и переименовав в Star Naphtha)^[69]. Покупка Schultz дала начало целой серии слияний в последующие десятилетия, по мере того как P&G наращивала мощности, выходила на новые рынки чистящих средств и в целом старалась успеть за консолидацией промышленности. В период между 1890 и 1929 годами количество производителей мыла в Соединенных Штатах сократилось более чем на 50 % – с 578 до 282, – в то время как размеры рынка увеличились более чем в шесть раз (с 46,6 до 310,2 миллиона долларов)^[70]. В течение того же периода P&G поглотила тринадцать конкурирующих компаний, окончательно утвердив свое лидерство в данной отрасли в 1930 году с приобретением James S. Kirk & Co., крупнейшего производителя мыла в Чикаго. Более того, в том же году P&G запустила производство с полным циклом в Англии, где она приобрела компанию Thomas Hedley & Co., Ltd.^[71]

Интеграция

Всем известно, что наращивание производственных мощностей – это одно, а наращивание потенциальной производительности – другое. В конце 1800-х – начале 1900-х годов многие предприятия Америки разрослись до чудовищных размеров, но большинство из них со временем развалились или оказались задушенными более удачливыми конкурентами. Procter & Gamble удалось перерасти своих конкурентов в первые десятилетия XX века только за счет того, что компания постоянно искала экономические рычаги и преимущества. Иными словами, усилия по поддержанию устойчивого роста в первую очередь зависели от того, научится ли P&G использовать накопленные ею ресурсы лучше своих соперников на рынке моющих средств.

Точнее говоря, для получения конкурентного преимущества необходимо было изучить, а со временем и довести до совершенства искусство построения брендов. «Чтобы делать деньги на производстве простейшего предмета потребления, такого как мыло, его продажи должны достигать поистине эпических масштабов, – писал в 1939 году журнал *Fortune*. – Себестоимость единицы продукции подсчитывается в пенни, а прибыль от ее продажи составляет лишь милли⁶, и если вам не удастся постоянно сбывать этот товар тоннами, вы вскоре обнаружите, что ваши пенни себестоимости приумножаются, а милли прибыли становятся все меньше и меньше... Практически все доходы вашей компании связаны с брендами, а продавать приходится миллионами коробок, если, конечно, компания намерена выжить»^[72]. Таковы были необходимые условия ведения бизнеса на современном рынке, и, хотя P&G с готовностью постигала основы, создание корпоративной организации, способной в этих условиях постоянно обеспечивать компании успех и прибыль, требовало времени и опыта (в том числе негативного). Компании нужно было научиться исследовать и разрабатывать современные технологии, которые могли бы дать начало новым брендам, освоить продажу и маркетинг этих брендов и найти способ учитывать при этом мнение покупателей. Затем, когда отдельные компоненты общего процесса будут готовы к действию, P&G нужно будет организовать свою структуру таким образом, чтобы различные части постоянно обменивались информацией и согласованно работали над созданием и поддержанием успешных брендов.

Исследования и разработки (НИОКР)

Пример Ivory наглядно продемонстрировал, что одним из жизненно важных элементов построения бренда являлась способность компании к разработке новых продуктов и технологий. Благодаря экспериментам Джеймса Норриса Гэмбла в середине 1800-х годов компания оставила позади ремесленные способы и вышла на передовые рубежи технологии мыловарения. Партнеры подтвердили свою решимость не уступать этой позиции в 1887 году, когда включили в свой состав Харли Джеймса Моррисона (племянника братьев Проктер), который присоединился к Гэмблу в лаборатории. Моррисон, изучавший химию в Йельском университете, стремился повысить техническую компетентность P&G и продолжить проводимые Гэмблом исследования химических процессов, лежащих в основе мыловарения, на более глубоком уровне. Под его руководством в 1890 году, тогда же, когда P&G стала публичной компанией, на заводе Ivorydale была организована аналитическая лаборатория, способная справиться с растущим объемом исследований. Совпадение времени отнюдь не случайно. Как и в случае с инкорпорацией, организация профессиональных НИОКР представляла собой попытку использовать новые технологии как потенциальную производительную силу корпорации. Сравнительно небольшая по современным стандартам, созданная Моррисоном группа являлась в то время смелым нововведением, одной из первых корпоративных лабораторий в области производства потребительских товаров^[73].

⁶ Милль (амер. mill) – монета достоинством в одну десятую (0,1) цента (тысячная часть доллара). – *Прим. пер.*

Новому проекту по НИОКР потребовалось время, чтобы занять свое место внутри корпорации. Организация центральной лаборатории была полезна хотя бы тем, что помогала точнее сфокусировать все НИОКР. Однако через несколько лет работы на Ivorydale технологи осознали, что для того, чтобы их деятельность действительно оказывала влияние, им придется более интенсивно участвовать в повседневной жизни компании. К концу 1800-х годов, согласно воспоминаниям одного из химиков, они «просили директора Ivorydale и других предприятий взять несколько химиков из лаборатории для работы непосредственно на заводе», где они находились бы под рукой, чтобы решать возникающие проблемы хотя бы в «департаментах по производству глицерина и жирных кислот». На этом этапе главные усилия исследователей сосредоточивались в основном на вопросах качества и стоимости сырьевых материалов, а также на текущих производственных проблемах, хотя Моррисон и его сотрудники выкраивали время и средства для фундаментальных исследований. В начале 1900-х годов группа Моррисона приобрела в компании значительный вес и трудилась над различными проектами, например над разработкой белого хозяйственного мыла, для производства которого планировалось использовать тяжелый бензин (нафта), и совершенствованием процесса гидрогенизации пищевого масла^[74].

В целом Моррисон и его группа способствовали осознанию широкими слоями сотрудников необходимости научных исследований для успешной работы компании. «Большая часть изобретений XIX столетия была сделана практиками, руководителями заводов или управляющими фабрик, которые могли немедленно опробовать свои новые идеи, – пишет один из научных работников более позднего периода. – Никакие исследовательские группы к ним не привлекались, и лабораторные испытания не проводились. Не было никаких экспериментальных производств или предварительных разработок по химическим процессам. Процесс развития шел сугубо эмпирическим путем». Главная задача Моррисона состояла в том, чтобы заменить устаревший метод проб и ошибок более последовательным научным подходом^[75].

Со временем, подключившись к производственному процессу на фабриках и став привычными участниками руководства фирмы, сотрудники Моррисона ввели элементы НИОКР и в другие области деятельности компании. Экспериментальные производства стали частью заводской структуры P&G, по которой можно было судить, как компания разрабатывает, совершенствует и видоизменяет свои продукты. К середине 1920-х годов исследовательская группа превратилась в многоуровневое химическое отделение, включающее несколько сотен молодых сотрудников, работающих в департаментах исследований, производства и продуктов. Департамент исследований должен был заниматься фундаментальными научными разработками, передавая затем полученную информацию в департамент производства, где они превращались в конкретные производственные процессы. А департамент продуктов сосредоточивал свое внимание на конечном этапе цепочки «производство – сбыт», работая в тесном контакте с продавцами и другими сотрудниками, занятыми маркетингом.

Усовершенствование маркетинга брендов

Технологические изменения на одном из ключевых рынков P&G – рынке мыла для стирки белья – продемонстрировали растущую необходимость функционирования мощного департамента исследований. В период между 1890 и 1930 годами потребители перешли с кускового мыла на мыльные хлопья или крошку, а от хлопьев и крошки – на гранулы. Каждый переход требовал от P&G проведения интенсивных исследований, касающихся как модернизации технологического процесса (проектирования и оптимизации производственного оборудования), так и состава продукта. Каждый переход означал массивную конверсию производства и становился для компании важнейшим уроком в отношении маркетинга брендов. Действительно, самое глубокое понимание механизма функционирования брендов P&G

обрела именно в попытках удержаться на плаву в условиях нестабильного рынка хозяйственного мыла в начале 1900-х годов.

К началу XX века наиболее важным брендом P&G после Ivory стало Lenox, желтое хозяйственное мыло на дегтярной основе, которое компания продавала в колоссальных объемах. Появление Lenox продемонстрировало приверженность P&G к технологическим новациям: выведение на рынок этого бренда вытесняло оттуда производимые компанией сорта мраморного немецкого и олеинового мыла – решение, на которое P&G, тем не менее, пошла без малейших колебаний^[76]. Когда конкурирующий продукт, полученный на основе тяжелого бензина (нафта), начал вытеснять Lenox с рынка, P&G предприняла активные исследования для разработки продуктов на основе тяжелого бензина, результатом которых стало приобретение стороннего бренда (Star Naphtha) и изменение его состава, а также разработка собственного бренда внутри компании (P&G White Naphtha). Когда же потребители заинтересовались мылом, продающимся в готовом к использованию виде (в отличие от брусков, которые нужно было настрогать, прежде чем добавлять в воду), P&G снова избрала агрессивную тактику, увенчав это преобразование выводом на рынок брендов, основанных на новой технологии. В 1918 году компания выпустила на рынок мыльные хлопья Ivory Flakes, а еще два года спустя за ними последовал бренд Chipso, разработанный специально для недавно появившихся стиральных машин.

Эти перемены оказались дорогостоящими, поскольку требовали постоянного вложения ресурсов. «Покупатели откликнулись [на появление мыльных хлопьев] с таким энтузиазмом, что в течение десяти лет фабрики без устали приобретали и устанавливали новые сушилки для хлопьев, – вспоминает один из ученых. – А тысячи стальных форм, использовавшихся для производства брусков мыла, были сданы в металлолом, потому что в них больше не было нужды». Но уже в тот период, когда продажа хлопьев продолжала резко возрастать, «велись исследования, которые должны были вывести эти сушилки из употребления». Гранулированное мыло было удобнее для потребителя и дешевле в производстве. Поэтому с 1926 по 1946 год «строились распылительные сушильные башни для производства гранул». К 1945 году 60 % производимого P&G для продажи мыла было гранулированным, а Oxydol стал ведущим брендом компании^[77].

На каждом этапе эволюции – от мыла в брусках к хлопьям, крошке и гранулам – P&G была вынуждена модернизировать не только свои заводы и технологии, но и, самое главное, позиционирование брендов. Практически каждый этап представлял для компании вполне реальный риск, угрожая наработанной до сих пор ценности брендов, и требовал создания нового бренда. «Когда на рынке появились мыльные хлопья, – вспоминает один из исследователей P&G, – потребители переключились на них в ущерб мылу в брусках. И выяснение того, кто из производителей окажется победителем, напоминало наблюдение за игрой в "музыкальные стулья"»^[78]. Эта игра не прекращалась. А если P&G еще умудрялась на шаг опережать своих конкурентов каждый раз, как смолкала музыка, то лишь потому, что поняла: для этого ей необходимо вскакивать и продолжать движение в ту же секунду, как музыка заиграет вновь.

В процессе овладения правилами игры подход компании к маркетингу подвергся изменению, подобному тому, которое произошло в отношении к НИОКР: Procter & Gamble постепенно отказывалась от эмпирического подхода (привычки держаться за то, что опытным путем доказало свою пригодность, и подправлять то, что не получается). Теперь компания искала более четкий превентивный метод анализа и внедрения. Поворотным пунктом в этой трансформации оказался выпуск на рынок Crisco в 1911 году.

Crisco: тактика маркетинга P&G достигает зрелости

В 1907 году независимый ученый Э.К. Кайзер предложил P&G разработанную им технологию гидрогенизации, которая превращала жидкие масла в твердые жиры. Сумев разглядеть возможность рыночного применения новой технологии, компания организовала на заводе Ivorydale лабораторию, где Кайзер мог бы продолжить свои разработки. Сам Кайзер уволился через несколько месяцев, но исследовательская группа, возглавляемая Моррисоном и М.Б. «Доком» Граффом, продолжила работу над проектом, которая велась в обстановке строгой секретности, за непрозрачными стеклами. К 1910 году они создали пригодный для патентования продукт – кулинарный жир (шортенинг), состоящий из смеси хлопкового масла с хлопковым стеарином. Разработанное вещество называли Krispo.

Это вещество не было похоже ни на один продукт, когда-либо продававшийся P&G. Оно, разумеется, не было ни мылом, ни свечами и, соответственно, представляло для компании совершенно новый вид продукта^[79]. Более того, это был совершенно новый тип продукта и с точки зрения потребителя. Чтобы продавать Krispo, компании необходимо было убедить домохозяйек отказаться от свиного жира, который они обычно использовали для приготовления пищи. Эта задача привела к организации маркетинговой кампании в масштабах более крупных, чем проводившиеся P&G или любой другой компанией ранее^[80]. В апреле 1911 года комитет, куда вошли руководящие сотрудники компании, одобрил название бренда – Crisco (от Krispo пришлось отказаться, так как чикагская фирма по производству крекеров уже зарегистрировала это название как торговую марку) – и наняло агентство J. Walter Thompson для маркетинга нового продукта. Во главе проекта Crisco встал Стэнли Рисор, перешедший в агентство из Procter & Collier и пригласивший для написания текстов Хелен Ленсдаун.

Эта команда, работая в тесном сотрудничестве с менеджментом P&G на самом высоком уровне (и Рисор, и Ленсдаун приглашались на заседания совета директоров компании несмотря на то, что присутствие женщин в залах заседаний было тогда редкостью), провела тщательную работу по подготовке выпуска продукта на рынок. Компания разослала образцы Crisco университетским исследователям, занимающимся продуктами питания, диетологам и экономистам по ведению домашнего хозяйства. Отели и рестораны Цинциннати, железнодорожные вагоны-рестораны и обычные рестораны также получили пробные поставки в обмен на предложения по применению и рецепты блюд. Был проведен общий анализ рынка шортенингов. Тем временем Рисор и Ленсдаун проверяли альтернативные планы продвижения Crisco на целой серии пробных рынков: в одном городе они провели рекламную кампанию во всех газетах, в другом – на всех видах общественного транспорта, в третьем, четвертом и т. д. – испробовали различные комбинации из презентаций в магазинах и рассылки образцов на частные адреса. В целом было испробовано восемь различных планов, собраны результаты и проведено их сравнение по степени воздействия на потребителя^[81]. На основании этого пробного маркетинга в январе 1912 года (после того как каждому бакалейщику США прислали по небольшой коробке товара) был осуществлен широкомасштабный общенациональный запуск бренда. Ему сопутствовала обширная рекламная кампания и нацеленная на потребителя серия рекламных акций. Пожалуй, это был самый амбициозный выход продукта на рынок из когда-либо осуществлявшихся, и что гораздо важнее – он был результатом тщательного научного планирования.

Маркетинговая кампания Crisco ознаменовала достижение зрелости P&G в области создания брендов. С момента выпуска Ivory компания десятилетиями накапливала опыт и знания. Выпустив на рынок Crisco, она подтвердила свою готовность систематически применять эти знания, апробировать различные подходы и планировать крупные маркетинговые кампании на основе результатов тестирования.

Прямые продажи

По мере того как компания выстраивала свое стратегическое планирование вокруг маркетинга брендов в масштабах, заданных кампанией по продвижению Crisco, традиционная для P&G структура поставок постепенно перестала справляться со своими задачами. С момента своего создания в 1837 году и на протяжении начала XX века компания распространяла свою продукцию через оптовых посредников. Procter & Gamble продавала товар посредникам (оптовым торговцам), посредники – розничным магазинам, а те, в свою очередь, – покупателю. Пока продукция компании состояла в основном из весовых, нефасованных товаров, распространение через посредников шло просто замечательно. Эта система также оказалась способной осуществлять более или менее непрерывные поставки крупных партий некоторых брендованных товаров. По мере того как P&G выводила на рынок все большее число брендов, управлять этой системой становилось все труднее. К 1910 году стало ясно, что P&G требуется более совершенный, гибкий механизм распространения. Результатом нескольких лет экспериментов стала полная реорганизация и смелый переход к радикально иной инфраструктуре: Procter & Gamble начала продавать свою продукцию напрямую розничным торговцам.

Предпосылки: распространение через оптовиков

Слабые места в оптовой системе распространения P&G стали проявляться уже к началу 1900-х годов. Компания, например, обнаружила, что оптовики выжидали, пока цены производителя упадут (в ответ на колебания стоимости сырьевых материалов), и затем закупали огромные количества товара, который размещали на своих складах. Когда же P&G снова поднимала цены, они приобретали относительно немного товара, опираясь в основном на сделанные запасы. Такое поведение оптовиков создавало для компании циклические колебания между низким и высоким спросом, несмотря на то, что потребление ее продуктов конечными покупателями оставалось более-менее постоянным. Иными словами, P&G не имела возможности вывести свою производительность на стабильный уровень. Компании приходилось периодически останавливать и снова запускать свои предприятия, что мешало ей сохранять постоянный штат сотрудников.

Возникали конфликты и в отношении политики цен. В 1909 году Верховный Суд США объявил противозаконным навязывание цен производителями при перепродаже своих товаров, поставляемых ими через оптовых торговцев. Когда в 1912 году законность этого постановления после апелляции была подтверждена окончательно, P&G пришлось отказаться от своих усилий по установлению лимита на цену перепродажи, определяемую оптовиками для розничных торговцев. Вполне естественно, что оптовые торговцы начали снижать свою цену и, в свою очередь, требовать увеличения скидок от P&G. Когда она отказалась увеличить размеры своей традиционной 10-процентной скидки (которая и составляла прибыль, получаемую оптовиками), оптовики взбунтовались и в некоторых районах вообще на какое-то время отказались торговать продукцией P&G^[82].

Более серьезной проблемой, связанной с существованием системы распространения через оптовиков, была ее громоздкость и неповоротливость. Она требовала от P&G огромных непрерывных усилий в попытке повлиять на сделки, совершаемые третьей стороной, которая находилась вне ее прямого контроля. Эти напряженные усилия то и дело прорывались потоком рассылаемых оптовикам циркулярных писем, в которых компания призывала их энергичнее поставлять продукцию P&G в розничную сеть. «Это обернется прибылью для вашей фирмы, вас самих и ваших покупателей», – из раза в раз вынуждена была напоминать своим посредникам P&G^[83]. В самом лучшем случае такая система рождала крепкое партнерство, дела в кото-

ром шли гладко, без сучка без задоринки. Procter & Gamble предлагала оптовикам «возможность создания прибыльного, стабильного и растущего бизнеса, который должен обратить все ваши старания на сотрудничество с The Procter & Gamble Soaps»^[84]. В самом худшем случае эта система превращала P&G в заложника третьей стороны. Это был процесс своего рода фильтрации, который умножал то, что более позднее поколение стратегов P&G назовет «моментами истины», определяющими успех на рынке.

Однако по мере того как маркетинговые усилия P&G становились все изощреннее и разнообразнее, компании требовался более сложный механизм их осуществления. «Сейчас наши агенты по распространению образцов продукта работают у вас в городе, – извещала компания розничных торговцев в 1903 и 1904 году. – Они доставят во все дома вашего города фунтовые упаковки стирального порошка Star Naphtha, а также буклеты и письма, обращенные к домохозяйкам. Крупноформатные плакаты, рекламирующие этот бренд, вскоре будут размещены на досках объявлений. Реклама на транспорте появится сразу же после того, как товар будет роздан, и продлится шесть месяцев после окончания раздачи образцов... Прделанная нами работа приведет к возникновению немедленного спроса на стиральный порошок Star Naphtha, и мы хотим, чтобы вы были в состоянии удовлетворить его. Поэтому, пожалуйста, сделайте своему оптовику заказ по крайней мере на одну коробку товара»^[85]. Несколько лет спустя выведение на рынок Crisco потребовало еще более точного планирования. Маркетинг бренда превратился в серию тщательно выверенных по времени кампаний, где реклама, распространение образцов продукта и раздача призов производились в точном соответствии с поэтапно скоординированной схемой.

Тем временем количество брендов, выпускаемых P&G на рынок, умножалось на глазах, и рынок становился местом столкновения бесчисленных конкурирующих брендов различных производителей. В 1890 году P&G все еще затрачивала большую часть своей маркетинговой энергии на один-единственный бренд – Ivory. К 1905 году компания серьезно расширила сферу своего влияния. «Хотя спрос на Ivory весьма велик и продолжает расти с каждым годом, – напоминало оптовым торговцам одно из циркулярных писем, – абсолютно необходимо, чтобы Lenox, Clean Quick, Polo, Star, Tar Tar и другие бренды P&G продавались и продвигались»^[86]. На внутриорганизационном уровне P&G в течение первых двух десятилетий XX века расширила свою торговую команду с 30 до 175 человек, чтобы сохранить темпы. «Помимо мыла Ivory и Lenox <...> у нас теперь есть целый ряд брендов, – разъяснял Ричард Дюпри в 1921 году. – Мы продаем стиральный порошок Star Naphtha, мыло P&G White Naphtha, Star и кулинарный жир Crisco... Новые, добавленные нами бренды нельзя было представить покупателю путем торговли через оптовиков. Необходимо было нечто гораздо большее»^[87].

Это «гораздо большее» неизбежно означало получение контроля над распространением товара. Однако (что было характерно для P&G) компания продвигалась по этому пути с осторожностью, пробуя различные альтернативные методы. В 1913 году P&G провела в Нью-Йорке эксперимент по прямому распространению товара, предложив розничным торговцам те же скидки, которые обычно давались оптовикам, и привязав их размеры к количеству закупленного товара. Результаты были вдохновляющими, а издержки на распространение были сравнимы с теми, которые компания имела при поставках через оптовиков в юго-западных штатах. На самом деле, после того как были учтены скидки, предоставляемые обычно оптовикам, расходы P&G в ходе эксперимента в Нью-Йорке оказались намного ниже^[88].

Разумеется, в мегаполисе условия были крайне нетипичными, и оставалось неясным, будет ли прямое распространение работать там, где розничная торговля более рассредоточена. Поэтому в 1919 году компания расширила рамки эксперимента на весь регион Новой Англии. И вновь результаты были вдохновляющими: они указывали на то, что система прямого распространения выглядит действенной и экономически осуществимой. С другой стороны, акции компании вызвали протесты со стороны оптовиков. Понимая, что введение прямого распро-

странения вызовет сопротивление, руководители P&G форсировали свои планы в попытке привести систему в действие до того, как оппоненты полностью соберутся с силами. За закрытыми дверями развернулась стремительная подготовка, а год спустя, 28 июня 1920 года, компания объявила, что с 1 июля переходит на систему прямых поставок по всей стране, предлагая товар розничным торговцам на тех же условиях, на каких раньше предлагала его оптовикам.

Муки роста: введение системы прямого распространения

Переход к прямым продажам требовал огромных ресурсов. По словам Дюпри, «прямые продажи означали, что мы должны быть готовы доставить пять коробок мыла в любую бакалейную лавку в сельской местности. Это означало доставку товара на склад каждому из дилеров, работающих в городах, а также установление с ними постоянной связи. Для оказания этих услуг необходимо было подготовить склады и транспорт»^[89]. От торговых операций, которые осуществлялись с 20 тысяч клиентов, компания мгновенно перешла к обслуживанию 350–400 тысяч клиентов. В этих условиях необходимо было купить или арендовать склады (первоначально речь шла о 150), а чтобы обеспечить транспортировку товара, было заключено более тысячи договоров о перевозке^[90]. В идеальных условиях компания внедряла бы новую систему регион за регионом, что было бы разумным, поскольку многие сотрудники P&G все еще сомневались, что им удастся создать действующую инфраструктуру в некоторых областях Соединенных Штатов (в Скалистых горах, например, или в районе штатов Оклахома и Техас). Однако в сложившейся ситуации компания чувствовала, что не может позволить себе продвигаться, отталкиваясь от достигнутого. По словам Дюпри, они «не могли отщипывать от страны по крошкам, надо было приготовиться проглотить ее целиком»^[91].

Неизбежно возникали проблемы. «Мы сделали много ошибок, которые нам дорого обошлись», – признавал Дюпри. И сдержанно добавлял: «Создавая одну из систем для обслуживания конкретной территории, мы обнаружили, что она для нее не подходит. Были предприняты изменения, и немалые»^[92]. Компания, к примеру, обнаружила, что с самого начала она чересчур размахнулась, и ей пришлось сокращать инфраструктуру. В период между 1921 и 1926 годами P&G наполовину уменьшила количество своих торговых агентов, а число сотрудников, обеспечивающих продажи, – на три четверти. В то же время компания отказалась от целого ряда складов и договоров о перевозках, заготовленных для работы новой системы^[93].

Карикатура к передовице, напечатанной в журнале Interstate Grocer в 1920 году, намекает на то, каким смелым и опасным шагом было решение Procter & Gamble продавать свои товары напрямую розничным торговцам, минуя оптовиков



Самым серьезным просчетом компании оказалась степень сопротивления со стороны оптовиков. Procter & Gamble была первой крупной компанией – производителем потребительских товаров, решившей отказаться от посредников и наладить прямые поставки розничным торговцам. Оптовики боролись за свою жизнь и яростно выступали против планов компании^[94]. Тут и там оптовые торговцы начинали бойкотировать продукты P&G, в то время как она пыталась срочно преодолеть недочеты своей новой системы. «У нас были бесконечные проблемы с отработкой заказов через наши офисы, осуществлением поставок, обслуживанием потребителей и обработкой поступающей от них корреспонденции и еще множество других проблем, которые я сейчас и не вспомню, – позднее признавался Дюпри. – Результатом стало то, что через пятнадцать дней после начала прямых поставок оптовые торговцы бакалеей начали самую интенсивную кампанию, какую когда-либо вели, пытаясь настроить всех розничных торговцев бакалеей в США против нашего маркетингового плана. На какое-то время их затея вполне удалась»^[95].

Все, что оставалось компании, – двигаться дальше, обучаясь на ходу и применяя лучшие методики сразу же, как только они обнаруживались во всеобщей сумятице. Дюпри вспоминал, что, с одной стороны, P&G выбивалась из сил, стараясь обеспечить торговлю и убеждая хозяев розничных магазинов: «Мы не пытаемся задавить мелких дилеров или укрепить позиции крупных; мы просто пытаемся поставлять вам товары по более разумной цене, чем прежде»^[96]. В то же время компания лихорадочно спешила нащупать правильный путь. По словам Дюпри, только к ноябрю или декабрю 1920 года «один из офисов, вроде бы, выделился среди остальных, продемонстрировав большее число продаж и более низкие издержки, а также меньшее число сопутствующих проблем». Ухватившись за эту базовую схему, компания быстро перестроила другие региональные офисы по тому же принципу. Медленно, но ощутимо система начала выходить на уровень, который Дюпри назвал «по крайней мере, достаточным уровнем эффективности»^[97].

Трудный переход к прямым продажам, по воле случая совпавший со спадом в экономике США, дорого обошелся компании. Procter & Gamble старалась не афишировать размеры ущерба: в ежегодном отчете за 1920–1921 финансовый год последний характеризовался как «период перестройки и реконструкции», но бизнес неизбежно должен был пострадать. Про-

даже сократились с 188,8 миллиона долларов в 1919–1920 финансовом году до 120 миллионов в следующем и 105,7 миллиона – еще через год. Лишь в 1925–1926 финансовом году продажи компании вернулись на прежний уровень. В 1922 году Уильям Купер Проктер рассказывал (в частной переписке со своей племянницей), что «бизнес наконец перестал катиться под гору и начал принимать направление роста... Почти все недоработки уже подчищены». И все же в январе 1923 «Полковник» был вынужден заявить, что, возможно, P&G не сможет выплатить дивиденды (хотя, в конечном итоге, они были выплачены), и переживал из-за влияния, которое это могло оказать на стоимость акций. И тем не менее, он продолжал утверждать, что «данный план, несмотря на необходимый сейчас период перемен, работает и будет работать на благо всех держателей акций»^[98].

И действительно, компания вышла из болезненного периода преобразований, имея значительно более гибкую систему распространения, что намного улучшило маркетинговые возможности P&G. Они упрочились еще больше благодаря новаторским усилиям компании и применению новых научных инструментов для раскрытия секретов потребительского рынка.

Изучение методов проведения исследований рынка

В 1924 году, вскоре после организации департамента экономических исследований для анализа колебаний цен на сырье, P&G наняла Пола Смелзера («Дока»), получившего в Университете Джона Хопкинса звание доктора философии в области экономики. Смелзер честно принял на себя работу по прогнозированию цен, но быстро расширил границы своих обязанностей. Он обладал способностью задавать «простые» вопросы, которые до него не пришло в голову задать никому в компании или, по крайней мере, на которые никто не сумел дать ответ. Например, какая часть покупателей использовала Ivory для мытья посуды, а какая – для умывания? Как позднее вспоминал сам Смелзер, «я был любопытным экономистом <...> который задавал так чертовски много вопросов о нашей продукции, что мне поручили найти на них ответы»^[99]. Возможно, точнее удалось описать Пола Смелзера одному из журналистов, охарактеризовавшему его как «низенького круглолицего джентльмена, целиком и полностью оправдывающего свою репутацию одного из лучших мировых умов в коммерческих исследованиях»^[100].

Смелзер опубликовал свой первый отчет в октябре 1924 года, и касался он масла для заправки салатов. Через несколько недель последовал второй, куда более амбициозный анализ, классифицирующий потребителей Ivory по уровням доходов и положению в обществе и препарирующий полученные результаты до мельчайших статистических подробностей. Позднее «Док» посоветует исследователям рынка избегать использования «технической терминологии, особенно статистических терминов» в своих отчетах: «Если для получения неких данных в вашем отчете вы использовали корреляцию, назовите это просто "зависимостью"»^[101]. Тем не менее предоставленные данные стали источником более глубокого понимания рынка Ivory. Осознав значение такого рода информации, компания в 1925 году забирает Смелзера из департамента экономических исследований и назначает его в специально созданное подразделение, получившее название «департамент исследований рынка».

В своей работе Смелзер не мог опираться на ранее накопленный опыт или устоявшуюся методологию – как внутри P&G, так и в мире бизнеса вообще. Ни одна компания не проводила тогда постоянных и тщательных прикладных исследований рынка. Именно Смелзеру пришлось импровизировать, делать ошибки и учиться по ходу дела. Например, чтобы опробовать запах Самау, парфюмированного мыла, выпущенного в 1926 году, он послал своего агента с бутылочками духов опросить сотрудниц компании, работающих на соседнем этаже. «Разумеется, – вспоминал Смелзер, – все духи отдавали спиртом, и, таким образом, мы совершили великое открытие: для того чтобы был опробован аромат мыла, он должен исходить от мыла».

Не говоря уже о том, что (как выяснил, продолжая накапливать опыт, созданный департамент) мыло для этого нужно не просто понюхать, а реально использовать^[102].

Постоянно сталкиваясь с такого рода проблемами и находя им решение, Смелзер и его сотрудники постепенно выработали ряд основных инструментов исследований рынка. Все, что в дальнейшем станет само собой разумеющимся, надо было осваивать. Как позже сформулировал Смелзер, «практически каждая методика, используемая сегодня компанией при проведении исследований рынка, была разработана методом проб и ошибок... Чтобы совершить одно попадание, нам обычно приходилось несколько раз прогонять мяч через все поле». Исследователи обнаружили, например, что существует «определенное искусство задавания вопросов. Необходимо использовать слова, принадлежащие к повседневной лексике, и выстраивать их таким образом, чтобы они передавали мысль чрезвычайно четко, и в то же время сохранять объективный характер вопроса, чтобы никоим образом не повлиять на отвечающего, не подтолкнуть его к предвзятому мнению и не обмануть»^[103].

Первым брендом, при разработке которого использовались исследования рынка, стало мыло Самау. «По сегодняшним стандартам процедура их проведения была просто ужасной, – позднее признавался Смелзер, – единственный стоящий опрос касался формы брусков мыла. Домохозяйка попросили выбрать один из шести предложенных вариантов формы. Это вызывало огромную путаницу. Но главное – мы учились». И действительно, во втором круге исследований рынка, проводимых для изменения первоначального дизайна обертки Самау, департамент исследований рынка разработал более продуманную серию тестов. Шестидесять три варианта дизайна, разбитые на двенадцать групп (по шесть вариантов на каждую группу), были показаны 19 760 женщинам. Когда этот процесс сократил число вариантов до двух, «финалисты» были выставлены парами в витринах бакалейных магазинов для окончательного отбора окончательного варианта^[104].

Так как подобная работа доказала свою полезность, P&G пошла на значительное расширение департамента исследований рынка. В 1929 году в департаменте появились первые сотрудницы-женщины, многие из которых перевелись туда из групп, производивших исследования на местах при распространении Crisco и распушенных из-за Великой депрессии. В 1931 году Смелзер решил, что департамент будет уделять большое внимание исследованиям на местах, нанимая выпускниц колледжей и отправляя их расспрашивать домохозяек о различных хозяйственных товарах и привычках. Спустя несколько лет штат департамента вырос до 34 сотрудников, не считая десятков агентов, работавших на местах. В период с 1930 по 1942 год, невзирая на трудности, связанные с депрессией и мобилизацией на фронты Второй мировой войны, бюджет департамента исследований рынка вырос с 45 тысяч до 189 908 долларов^[105].



Начиная с 1930-х годов сотрудницы Р&G, занимавшиеся исследованиями рынка, ходили из дома в дом. Молодые женщины беседовали с домохозяйками об используемых ими бытовых товарах

Развитие научных исследований рынка значительно углубило понимание Р&G своих покупателей и своих брендов. В эпоху Ivory и Харли Проктера брендинговая политика компании, хотя и весьма изобретательная и эффективная, была направлена сверху вниз – от компании к потребителям – и, следовательно, основывалась в первую очередь на интуиции руководителя. Несмотря на то что компания анализировала данные, полученные в результате различных маркетинговых инициатив (а Р&G делала это особенно тщательно), она по-прежнему создавала бренды решением сверху и опытным путем нащупывала лучшую тактику маркетинга. Работа Смелзера предоставила компании важные каналы обратной связи, вовлекая потребителей в процесс создания бренда. Procter & Gamble училась прислушиваться к своим покупателям.

Объединение элементов брендинга: бренд-менеджмент

Поощрение новейших НИОКР, совершенствование маркетинговых кампаний, подобных кампании Crisco, изменение способа и инфраструктуры распространения товаров и зарождение современного анализа рынка представляли собой важнейшие элементы брендинга. Взятые по отдельности, они уже создавали мощнейший потенциал. Однако необходимо было интегрировать их в целостный, органичный процесс построения брендов. Подразделения НИОКР и исследований рынка должны были работать в постоянном контакте друг с другом. Маркетинговые инициативы необходимо было скоординировать с распространением товара, а весь процесс разработки, производства, сбыта, маркетинга и распространения брендов нужно было построить таким образом, чтобы его индивидуальные элементы работали в унисон. Коротко говоря, Р&G необходимо было создать организационную структуру, способную связать все эти элементы воедино.

Решением задачи стала концепция бренд-менеджмента, которая постепенно и органично выкристаллизовывалась в 1910-е и 1920-е годы. Новое поколение руководства, достигшее в течение этого периода высокого статуса – Дюпри, Ральф Роган и Стоктон Базби, – заложило основы бренд-менеджмента, децентрализовав ответственность за продвижение брендов. Наиболее характерным в этом смысле был выпуск на рынок Crisco^[106], однако самое большое вли-

яние на формирование концепции бренд-менеджмента принадлежало Нейлу Макэлрою, а точкой отсчета стал бренд *Camay*.

Парфюмированное туалетное мыло *Camay* естественным образом становилось соперником *Ivory* с его «99 44/100 % чистоты» как по виду использования, так и по привлечению рынка: само позиционирование *Camay* на рынке требовало проведения независимых кампаний. Во всяком случае, опыт конкурентной борьбы за ресурсы с устоявшимися крупнобюджетными брендами P&G убедил Макэлроя (бывшего тогда молодым руководителем по рекламе), что компании следует официально распределить свои маркетинговые усилия между отдельными командами по каждому из брендов и предоставить им значительную степень автономности в проведении конкретных маркетинговых кампаний. Эти основания и стимулы в середине 1920-х годов привели к тому, что бренд-менеджмент выкристаллизовался в нечто вроде неофициальной политики компании. В мае 1931 года Макэлрой предпринял значительный шаг к официальному признанию этого принципа в качестве организационной структуры компании, описав в служебной записке то, что он обозначил как «обязанности и ответственность людей, управляющих брендами»^[107].

В частности, служебная записка Макэлроя обязывала бренд-менеджеров производить количественный и территориальный анализ поставок своего бренда, чтобы выяснить, где объемы поставок больше, а где меньше, и на основании этих данных сделать вывод о том, какая тактика наиболее перспективна. «Если где-то происходит успешное внедрение бренда и заметен прогресс, – указывал Макэлрой, – тщательно изучите комбинацию методов, которые дают хороший результат, и постарайтесь применить ту же тактику в схожих регионах». Кроме того, служебная записка призывала бренд-менеджеров изучать «историю прошлой рекламы и продвижения своего бренда», а также самим знакомиться с торговыми посредниками и потребителями различных регионов. На основании этих знаний менеджеры должны были создать «руководства по продажам и другие необходимые материалы» и распространить их среди торговых агентов в различных регионах. Кроме изложения обязанностей «заместителей бренд-менеджеров», служебная записка Макэлроя описала основы формирования команд, занимающихся отдельными брендами. В конце, правда, Макэлрой добавлял, что его план «рассчитан не на ту ситуацию, которую мы наблюдаем в настоящий момент, но на то время, когда у нас будет достаточный штат сотрудников»^[108].

Кульминацией реорганизации компании по принципу бренд-менеджмента стало постепенное, но всеобъемлющее видоизменение стратегического мировоззрения внутри P&G. Отказавшись от ориентации на продажи по географическому принципу, компания изменила свою внутреннюю направленность и начала группировать своих сотрудников вокруг существующих брендов. Эта реструктуризация, которая происходила в самом сердце компании, – там, где планировались маркетинговые инициативы и распределялись важнейшие ресурсы, – совершенно по-новому сфокусировала руководящую энергию в отношении как фундаментальных принципов, так и далеко идущих планов. Бренд-менеджеры Procter & Gamble, в сущности, принимали на себя ответственность за гораздо более широкий круг задач, чем просто маркетинг. Фактически, они отвечали за координацию всей деятельности, имеющей отношение к руководимым ими брендам, включая разработку товара и продажи на местах. Необходимость такой разносторонней подготовки привела к тому, что начиная с Макэлроя все высшее руководство компании на пути к руководящим вершинам должно было пройти через должности заместителя бренд-менеджера и бренд-менеджера. Бренд-менеджмент превратился в тигель, где выплавлялись самосознание компании и представление о ее окружении.

Этот определяющий аспект превратил P&G в организацию уникального типа. В течение 1920-х годов реструктуризацию пережил целый ряд крупных промышленных корпораций, учившихся ведению бизнеса на массовом рынке. Подобно P&G, они разделили свою структуру на части, превратившись в корпорации с несколькими отделениями (многофилиальные,

или М-формы). Однако лишь немногие из них при этом столь же целенаправленно руководствовались принципом бренд-менеджмента, как P&G. Такие компании, как Sears & Roebuck и Standard Oil, выстроили свою структуру по географическому принципу, DuPont и General Motors провели реструктуризацию на основе продуктовых линий^[109]. В Procter & Gamble, в свою очередь, фундаментом для «кирпичиков» компании стали бренды. После Второй мировой войны, когда P&G диверсифицировалась, освоив новые виды продуктов, она в рамках своей структуры, построенной вокруг брендов, ввела еще дополнительное разделение – на группы по продуктовым линиям. Однако к тому моменту, когда это произошло, бренд-менеджмент уже утвердился как фундаментальный организационный принцип компании.

В период потрясений, 1930–1945

В 1930 году Уильям Купер Проктер ушел с поста президента P&G, передав свои обязанности Ричарду Дюпри. Как уже упоминалось, восшествие Дюпри «на престол» было первым случаем, когда во главе повседневной деятельности компании встал не Проктер и не Гэмбл. («Полковник» Проктер занял новую должность в качестве председателя правления, на которой оставался до своей смерти в 1934 году.) Компания, унаследованная Дюпри, уже доказала свою гибкость и жизнеспособность, однако в следующие полтора десятилетия ей пришлось пережить два внешних потрясения, стремительно следовавших одно за другим. Депрессия продолжала углубляться уже в тот момент, когда Проктер уступил свое кресло Дюпри, а впереди ждала еще одна мировая война.

P&G справляется с Великой депрессией

К этому моменту Procter & Gamble заняла ведущую позицию в мыловаренной отрасли. Согласно оценкам Уолл-стрит, когда разразилась Депрессия, P&G примерно в два раза превышала по размерам Colgate, если оценивать по объемам продаж. Более того, компания как раз ассимилировала несколько крупных приобретений: William Waltke Co. в Сент-Луисе (приобретенную в 1927 году и принесшую компании такие бренды, как мыло Lava и моющее средство Oxydol), James S. Kirk & Co. в Чикаго (добавившуюся в 1930 году) и Thomas Hedley & Co. в Англии (также в 1930 году)^[110]. Однако Депрессия сильно ударила по бизнесу. К 1930 году бакалейщики закупали товар «в мизерных количествах, не создавая запасов» (по выражению историка P&G Альфреда Лифа), и продукция накапливалась на складах Ivorydale в объемах, превышающих нормальный уровень на 6 миллионов долларов^[111]. Ухудшение ситуации продолжалось, достигнув своей кульминации в 1934 году. И все же внутренние возможности, которые компания нарастила за предшествующие десятилетия, помогли ей пережить это экономическое потрясение. Производственные процессы и структуры P&G доказали свою жизнеспособность. Компания продолжала выплачивать дивиденды. И, возможно, самое главное – она умудрилась в значительной степени сохранить свои рабочие места, в то время как другие фирмы были вынуждены пойти на огромное сокращение штатов^[112].

P&G осваивает новое средство массовой информации

Еще одним признаком внутреннего здоровья компании стал ее своевременный переход на рекламу по радио. К моменту появления радиовещания Procter & Gamble размещала в журналах больше рекламы, чем другие компании отрасли, и по затратам на нее опережала Colgate (3,3 миллиона долларов против 2,3 миллиона долларов соответственно). Иными словами, она сделала крупную ставку на ведущее средство массовой информации того времени. Но ситуация в области рекламы вот-вот должна была пережить воистину сейсмическое потрясение. В конце

1920-х годов появилось новое средство массовой информации, которое требовало рекламы нового типа^[113].



В 1932 году Procter & Gamble выступила в роли спонсора радиоспектакля «Семейство Паддл» (The Puddle Family), популярной мыльной оперы. Своего рода предтеча «Мамаши Перкинс» (Ma Perkins), наиболее успешной и долгой мыльной оперы Р&Г, эта передача помогла возвестить о приходе нового средства массовой информации, а для компании — о начале новой рекламной эры

Радио потребовалось время, чтобы утвердиться в качестве средства массовой информации: основной формат радиовещания (коммерческое вещание по общенациональным сетям, финансируемое за счет рекламы корпораций) медленно, шаг за шагом обретал форму на протяжении 1920-х – начала 1930-х годов, пока радиостанции, студии и коммерческие спонсоры экспериментировали с различными способами составления программ. Procter & Gamble сыграла в этом процессе самоопределения ведущую роль, выступив с серией творческих (и дорогостоящих) инициатив. В 1933 году, с национальным дебютом «Мамаши Перкинс» (Ma Perkins), компания отыскала подлинную формулу успеха. Мыльные оперы стали неотъемлемой принадлежностью радиовещания и главной опорой маркетинговых кампаний Р&Г. К тому моменту как Депрессия в конце 1930-х годов начала спадать, Р&Г завоевала прочную позицию в качестве одного из крупнейших рекламодателей в эфире. Точно так же, как сорок лет тому назад с журналами, Р&Г начала осваивать новое средство массовой информации, пока оно находилось на стадии эксперимента, и нашла творческий, яркий способ ввести туда рекламу своих брендов.

Тем временем стратегический ландшафт успел стабилизироваться. На протяжении 1930-х годов Р&Г продолжала развивать практически все направления своего бизнеса в двух крупных секторах экономики: производстве мыла (в том числе хозяйственного) и продуктов питания (кулинарного жира, составляющего приблизительно треть всего объема продаж). Эти рынки, особенно рынок моющих средств, были сильно фрагментированы. Согласно журналу Fortune, в 1939 году Procter & Gamble представляла на рынке около 200 брендов, в том числе 140 брендов мыла. При этом самыми успешными были шесть брендов компании, которые достигли высоких объемов продаж и захватили значительные доли рынка: Р&Г White Naphtha (наиболее крупный бренд по объему продаж, хотя и приносящий сравнительно небольшую прибыль), Oxydol (лидер по доходам, обеспечивающий более высокую прибыль), Ivory (в том

числе Ivory Flakes и Ivory Snow), Chipso, Crisco и Camay (которые тоже обеспечивали относительно высокую прибыль)^[114].

Компания, безусловно, добилась успеха. Однако ее положение нельзя было назвать безоблачным. В частности, в ключевой области, которой считалось производство хозяйственного мыла, P&G по-прежнему находилась в поисках решающего преимущества. Как охарактеризовал эту ситуацию Р.А. Дункан, один из работавших на P&G исследователей, «разрыв между ведущей позицией P&G и догоняющими ее конкурентами все время был достаточно невелик, а значит, и призами за победу приходилось делиться»^[115].

P&G переживает войну

В начале 1940-х годов компанию и ее бизнес ждали более серьезные потрясения. В конце 1940 года представители Вооруженных сил США обратились к P&G с требованием построить завод по производству боеприпасов для зарядки взрывчатки в артиллерийские снаряды и взять на себя обеспечение его работы. Компания откликнулась, организовав предприятие в штате Теннесси, а затем еще одно в штате Миссисипи. Война, разразившаяся в Европе, докатилась и до Соединенных Штатов.

Тот факт, что правительство США решило возложить ответственность за производство боеприпасов на P&G, компанию, занимающуюся потребительскими товарами, свидетельствовал о ее репутации как эффективного и надежного поставщика. Тем не менее Вторая мировая война поставила P&G в очень тяжелое положение. Компания выбивалась из сил, стараясь выполнить гигантские контракты по снабжению армии, и в то же время пыталась как-то справиться с постоянной нехваткой исходного сырья. Тем временем катастрофический недостаток трудовых ресурсов сделал поддержание штата компании первоочередной задачей. Кризис стал испытанием на изобретательность как для менеджеров, так и для исследователей P&G. Компания из последних сил старалась упростить рецептуру, переоборудовать фабрики, добыть ресурсы и удержать на заводах достаточное количество рабочих, чтобы продолжать выпуск мыла и кулинарного жира. Производство некоторых брендов было приостановлено до лучших времен. Бренд Chipso, например, исчез с прилавков магазинов, чтобы уже никогда не появиться.

Никто еще не осознал этого, но рынок средств для стирки белья и, разумеется, сама компания P&G готовились вступить в новый период интенсивного стратегического роста. Хотя война затронула многих сотрудников компании, небольшой группе исследователей из лаборатории удалось совершить революционные открытия в рецептуре синтетических моющих средств, в результате чего они оказались способными удалять трудновыводимую грязь. В будущем ничто уже не будет таким, как раньше.

Оценка достигнутого в период 1890–1945 ГГ.

В период с 1890 по 1945 год Procter & Gamble постепенно нарастила производственный потенциал, необходимый для построения брендов на постоянной основе. Если бы появление бренда Ivory представляло собой лишь отдельный случай, движение компании почти наверняка со временем замедлилось бы (по крайней мере, до тех пор, пока другая команда не натолкнулась бы на формулу создания нового успешного бренда), поскольку рынки постоянно находятся в движении. Однако P&G не стала плестись наугад. Компания энергично и настойчиво старалась определить, что именно принесло успех в разработке и маркетинге Ivory. Построение целого ряда успешных брендов в начале 1900-х годов (большинство из которых теперь уже давно забыты) помогло компании отточить конкретные тактики и стратегии. Можно сказать, что на продвижении Ivory Procter & Gamble еще только «оттачивала зубы», а свои навыки

совершенствовалась на таких брендах, как Lenox, P&G White Naphtha, Oxydol и Chipso. Основным поворотным моментом в обучении компании стал выпуск на рынок Crisco.

Постепенно, по мере накопления опыта в компании зародилось новое, более широкое видение: она училась воспринимать построение брендов как основной род своей деятельности. Потребовалось время (в сущности, десятилетия) для реструктуризации компании по этому принципу. Этот непрерывный и сложный путь прогресса отмечен целым рядом вех. Инкорпорация компании в 1890 году подвела под нее новое институциональное основание, подготовив ко времени (до которого оставались еще многие годы), когда управление ею будет осуществляться руководителями, не носящими фамилии Проктер или Гэмбл. Создание предпосылок для непрерывного проведения научных исследований внутри компании в 1890 году (включая фундаментальные исследования и их регулярное прикладное применение при разработке новых продуктов и в технологическом процессе) представляло собой еще один поворотный момент. Не менее важную роль сыграли создание департамента исследований рынка в 1926 году, а также выкристаллизовавшийся на протяжении 1920-х годов бренд-менеджмент, ставший основным организационным принципом Procter & Gamble.

Каждое из этих достижений приводило к изменению точки зрения P&G, позволяло коллективу глубже оценивать события, происходящие в момент, когда компания выходила на рынок с каким-либо продуктом. Однако всегда появление определенных структурных элементов только начинало более основополагающий процесс переработки и внедрения в практику тех новых идей и представлений, которые получала P&G. В конечном итоге P&G выработала действительно исключительный потенциал в области построения брендов, сведя научные изыскания, разработку продуктов, исследования рынка, бренд-менеджмент и целый ряд других функций в единое целое и оставив тем самым всех своих конкурентов далеко позади.

Глава 4

Наука внутри стиральной машины

История бренда Tide

В течение первой половины XX века P&G, как говорится, зубами и когтями прокладывала путь к лидерству в своей отрасли. Растущее искусство в построении брендов давало компании некоторое преимущество над соперниками, позволяя удерживать позиции по ключевым видам мыла. Однако компания постоянно ощущала дыхание в спину и пока не могла достичь радикальной победы над Colgate или Lever Brothers. Бизнес приносил прибыль, но не гарантировал безоблачного существования. Такая ситуация сохранялась на протяжении 1945 года.

Затем, накопив богатый опыт в области осуществления нововведений и построения брендов, P&G решительно изменила это неопределенное, с точки зрения конкуренции, положение. Применяв радикально новые, революционные технологии и мастерски используя возникшие в результате этого стратегические возможности, компания создала новый бренд, более мощный, чем любой из созданных ею ранее. Им оказался Tide, который представлял собой не просто новый продукт, а новый *вид продукта*, основанный на синтетических соединениях, отличных от тех, что входят в состав мыла. Нейл Макэлрой не так уж сильно преувеличил, когда назвал синтетические моющие средства «первым крупным изменением в мыловарении за последние две тысячи лет»^[116]. В реальности перемены оказались даже масштабнее, чем первоначально планировала P&G: Tide быстро перешагнул границы, обозначенные стратегами компании для нового продукта, и вырвался на ключевые рынки других продуктов P&G. За несколько лет Tide обогнал и самые прибыльные бренды P&G, и те, которые демонстрировали лучшие показатели продаж, и резко изменил положение компании среди конкурентов.

Изменения коснулись не только ситуации на рынке, но и самой Procter & Gamble как компании. Опыт разработки и маркетинга синтетических моющих средств разрушил и видоизменил представления компании о самой себе, своих ресурсах и возможностях. В 1946 году, с появлением бренда Tide на первых пробных рынках, мало кто представлял себе, что P&G вступает на путь, способный полностью изменить лицо компании. Как описывает эту смену стратегических взглядов один из исследователей, после выпуска Tide P&G «уже не могла оставаться просто мыловаренной компанией, а должна была превратиться в промышленную корпорацию, будущее которой основано на новых технологиях. Мы уже делали кое-что и до этого <...> но по-прежнему являлись в первую очередь мыловаренной компанией, все остальное было лишь дополнением. После создания Tide мы уже не могли оставаться обычными мыловарами»^[117]. Для P&G использование технологии производства синтетических моющих средств означало, в конечном итоге, фундаментальный переход от мыловаренной компании к технологической фирме.

Успех Procter & Gamble в осуществлении этой трансформации поставил компанию в положение, обеспечившее ей десятилетия роста и расширения рынков. Но для компании, которая, так или иначе, к 1946 году занималась производством мыла уже более ста лет, подобный переход был очень нелегким. Разработка Tide требовала от P&G движения в направлениях, эффективность которых временами вызывала у компании сомнение. На самом деле «Продукт X» (так назывался разрабатываемый продукт до того, как он превратился в бренд) едва не погиб еще в лаборатории. А выведение его на рынок потребовало от компании больших усилий, чем ей приходилось прикладывать когда-либо в прошлом. Со стороны казалось, что P&G мастерски, легко вывела Tide на передовые рыночные позиции. Но в действительности выработка технологии и подготовка продукта к выводу на рынок потребовала от его создателей

мужества, большого количества ресурсов, изобретательности и готовности работать вопреки правилам и ограничениям, накладываемым традиционными производственными процессами P&G. Хотя этот шаг в значительной степени опирался на прославленную высокую компетентность компании, он потребовал также импровизации и умения пойти на риск. Маркетологи компании, работавшие с Tide на первоначальном этапе, предлагали представить его публике как «революцию в стирке». Понадобилось время, чтобы окончательные последствия этой революции стали очевидными для компании, которая ее совершила. Procter & Gamble обрушила волну созидательного разрушения на свой основной бизнес. И все же было важно, что компания сумела увидеть дарованную ей возможность и ей хватило решимости модифицировать свои ресурсы и производственные процессы, чтобы использовать эту возможность.

Исследования и разработки (ниокр)

Разработка Tide не была целенаправленным процессом. Компания накапливала ключевые технологии, продвигаясь вперед рывками, в результате счастливых случайностей, отбрасывания тупиковых вариантов и медленной, кропотливой лабораторной работы. На самом деле P&G едва не упустила свой шанс. Решающий прорыв родился из, казалось, совершенно бесперспективного проекта – линии исследований, на которую практически все уже махнули рукой. Иными словами, Procter & Gamble продвигалась к своему будущему прорывному достижению, мечась из стороны в сторону, а иногда ползком.

Прорыв в синтетику

Первый намек на новую технологию неожиданно появился оттуда, откуда его никто не ждал. В апреле 1931 года Роберт А. Дункан, один из инженеров-технологов P&G, путешествовал по Европе «с разведывательными целями», как он позднее это описывал – «чтобы посмотреть, не смогу ли я что-нибудь узнать о технологических процессах и продуктах, интересующих P&G». Одна из остановок привела Дункана в исследовательские лаборатории I.G. Farben в Людвигсхафтене. Ничто из того, что он увидел во время официального тура, не произвело на него впечатления, но потом события приняли интересный оборот. «Когда я покидал предприятие, близился конец рабочего дня, – вспоминал Дункан позднее, – и один из сотрудников попросил меня подбросить его до дома. Беседуя с ним по дороге, я спросил, есть ли у них какие-нибудь еще разработки, которые могли бы заинтересовать P&G. На секунду задумавшись, он ответил: "Да, есть одна разработка, которая, мне кажется, может быть вам интересна с научной точки зрения, но я уверен, что коммерческого интереса для P&G она не представляет"». Во время Первой мировой войны, когда мыла отчаянно не хватало, немецкие химики обнаружили, что местная текстильная мануфактура использует в качестве смачивающего агента для красильных операций животную желчь, остающуюся после забоя крупного рогатого скота. В компании I.G. Farben было выделено действующее вещество, содержащееся в желчи, которое она синтезировала и продавала в текстильную промышленность под названием «Игепон». Вещество являлось хорошим смачивающим агентом. Однако, согласно информатору Дункана, оно было «трудным в производстве, дорогим и обладало физическими характеристиками, которые делали его непригодным для использования в качестве бытового моющего средства». «В это время мы приехали в его деревеньку, и он вышел», – вспоминал Дункан^[118].

Случайный рассказ возбудил интерес Дункана, хотя он и не знал, каким образом обратиться в лабораторию за дополнительной информацией: «Казалось бестактным вернуться в I.G. и начать расспрашивать их о том, о чем они мне официально не сообщали и о чем я узнал в сугубо частной беседе». Поэтому Дункан позвонил другому своему коллеге, работавшему в компании Deutsche Hydrierwerke в Берлине. Эта компания знала об «Игепоне» и, как выясни-

лось, как раз собиралась выпустить на рынок конкурирующий продукт. Дункан немедленно договорился о посещении фабрики.

Это был шанс, отдаленный, но, как предчувствовал Дункан, весьма заманчивый. Свойства, которые делали это поверхностно-активное вещество (ПАВ) эффективным смачивающим агентом, а именно его способность образовывать связи с маслами на одном конце молекулярной цепи и с водой – на другом (таким образом обеспечивается равномерное распределение краски по всей толщине ткани), теоретически должны были сделать его и эффективным моющим средством. Более того, моющее средство с такими свойствами могло бы использоваться для стирки белья и мытья посуды даже в регионах с высокой жесткостью воды, где традиционное мыло образовывало пенистый осадок, «створаживалось». «Deutsche Hydrierwerke не подозревала о его возможной ценности в качестве бытового моющего средства», – говорил Дункан. Он приобрел сто килограммов вещества и срочно отправил их в США для дальнейшего исследования^[119].

Сотрудники лабораторий Procter & Gamble приступили к новым исследованиям в середине 1931 года. «В проведении испытаний тем или иным образом участвовала большая часть сотрудников химического отделения, – вспоминал Дункан, – и, наверное, от четверти до трети всего состава были полностью заняты на разных стадиях химической оценки». Результаты выглядели вдохновляющими, и в 1932 году P&G заключила лицензионное соглашение на разработку и продажу алкилсульфатов в качестве синтетических моющих средств для использования в быту и прачечных. Итак, Депрессия углублялась, а P&G готовилась вывести на рынок свои первые синтетические моющие средства (СМС). Решив начать с гранулированного хозяйственного мыла и жидкого шампуня, компания выпустила Dreet (появившийся на пробных рынках в 1933 году) и шампунь Drege (в 1934 году).

Dreet, безусловно, являлся новаторским продуктом, однако область его использования в качестве средства для стирки была ограничена. Он действительно отстирывал одежду даже в жесткой воде, не образуя осадка, – важное преимущество для потребителей, проживающих в районах, где вода имела высокую жесткость (области, охватывающие весь Средний Запад и далее западные штаты до самых Скалистых гор). Но его действие было недостаточным для качественной стирки сильно загрязненных вещей. Химикам-технологам Procter & Gamble удалось несколько повысить моющие свойства продукта, введя в его состав определенные модифицирующие добавки – ряд химических веществ, которые усиливали действие поверхностно-активного вещества по отношению к сильно въевшейся грязи. Однако это решение породило новые проблемы: химические добавки взаимодействовали с солями, определяющими жесткость воды (солями жесткости), образовывали нерастворимый осадок в виде гранул, остававшихся на ткани и делавших ее после стирки жесткой и шероховатой. Соответственно, Dreet остался в разряде слабодействующих моющих средств. Это был полезный продукт, но с ограниченным рыночным потенциалом.

Медленное продвижение

На этом этапе прогресс в области синтетических моющих средств приостановился. Химики-технологи Procter & Gamble прилежно трудились над проблемой модификации поверхностно-активного вещества на протяжении большей части 1930-х годов в надежде получить моющее средство на алкилсульфатной основе, способное бороться с серьезными загрязнениями и при этом полностью удаляться при полоскании. С этой целью они пробовали добавлять к поверхностно-активному веществу многочисленные компоненты (модифицирующие добавки), например смешивали синтетическое моющее средство с обычным мылом. Они нагревали, охлаждали, прессовали, измельчали и превращали в хлопья бесчисленное количество опытных образцов, но ни один из них не давал желаемого эффекта. К 1939 году продол-

жение исследований посчитали бесперспективным и руководство перевело научный персонал на другие, более многообещающие, проекты^[120].



Дэвид «Дик» Байерли, исследователь-вольнодумец, разработавший синтетическую рецептуру Tide, боролся за то, чтобы работы по «Продукту Х» были продолжены

В это время ключевой фигурой становится Дэвид «Дик» Байерли, исследователь из департамента исследований продуктов. «Я очень хорошо относился к Диксу, – вспоминал позднее один из руководителей, курирующих работу департамента, – но нужно было знать этого человека, чтобы понять его действия. Временами он бывал не в настроении, к тому же упрям как бык. [Его кураторам] порой приходилось с ним очень нелегко. Он был чертовски упрям». Иными словами, это был не тот человек, который откажется от проекта только потому, что ему так приказано. Байерли продолжал биться над проблемой, экспериментируя с различными модифицирующими добавками к поверхностно-активному веществу, даже когда компания практически перестала поддерживать эти исследования. «В P&G существовала система, согласно которой каждый сотрудник должен был писать еженедельный отчет о проделанной работе, – рассказывал годы спустя один из его коллег. – Байерли давно перестал включать в отчет информацию об этих исследованиях, поскольку в ответ получал комментарии, общий смысл которых сводился к следующему: "Какого черта он все еще продолжает над этим работать?!"»^[121].

В 1939 году куратором научных разработок по мыльным брендам компании стал Том Хальберштадт. Среди прочего, ему достался «в наследство» и Байерли. Согласно позднейшим рассказам Хальберштадта, Байерли сначала отнесся к своему новому боссу настороженно, присматривался к нему на протяжении пары месяцев, прежде чем поведать о своей тайной работе над проблемой синтетического моющего средства. Хальберштадт вспоминал: «однажды он пришел ко мне и сказал: "Теперь, когда вы здесь начальник, мне хотелось бы знать, будет ли мне позволено заниматься тем, чем, я считаю, должен заниматься?" Я не знал даже, о чем идет речь. Тогда он пригласил меня в лабораторию, и мы провели два дня за просмотром записей, сделанных им за последние 4–5 лет»^[122].

Это стало ключевым моментом для продукта, который вскоре стал известен под условным названием «Продукт Х». Байерли приходилось работать в одиночку, и продвигалось его исследование весьма неравномерно. Он не смог бы бесконечно продолжать свои старания без поддержки кого-нибудь из администрации. Что касается Хальберштадта, то он, хотя и проявлял осторожность, был заинтригован. Данные Байерли указывали на некоторые интересные результаты, полученные, когда в качестве модифицирующей добавки к поверхностно-актив-

ному веществу он использовал пирофосфат натрия, химическое соединение, которое недавно стало коммерчески доступным.

Хальберштадт говорил об этом так: «Я видел, что продукт еще не доведен до ума, но [Байерли] уже кое-что сделал. Ему удалось добиться качественной очистки ткани при стирке. Кто знает, может быть, у него получится избавиться и от остаточной шероховатости ткани после стирки. Я не знал еще, как именно, но, в конце концов, раньше многие точно так же утверждали, что и хорошее отстирывание недостижимо». Хальберштадт решил обратиться с этим вопросом к своему начальнику Гербу Койту (заместителю директора химического отделения, курировавшему исследования продуктов), который был весьма удивлен, узнав, что Байерли по-прежнему занимается этой работой. Хальберштадт убеждал его, что нужно дать Байерли разрешение продолжать свои занятия: «Я знал, что у нас не хватает людей, у нас были проблемы с поиском сотрудников, но Дик такой человек, который так или иначе найдет способ... Таким уж Дик родился. Он должен был это сделать». Уступив ли просьбам, оценив ли предоставленные данные или просто не желая вступать в конфликт с Байерли, Койт согласился. «Ладно, – сказал он Хальберштадту, – но только не очень этим увлекайтесь. И не надо мчаться к Брюсу Стрейну (руководившему разработкой технологии производства моющих средств) и кричать, что вам нужно срочно изготовить образцы на его экспериментальном заводе».

Итак, Байерли было позволено продолжить свои труды. Начало Второй мировой войны поставило Р&G в весьма напряженную ситуацию, когда сотрудники сначала пытались справиться с нехваткой сырья, потом перевести производство на выполнение военных заказов и изменить рецептуру производимых видов мыла в соответствии с нормами военного времени. При таком количестве технологических проблем нагрузка на химиков-технологов компании резко возросла. Когда Харви Ноулз (вице-президент по производству) прослышал о продолжавшихся экспериментах Байерли, он вызвал Уэсли Блэра (директора химического отделения) на ковер. «Как, черт возьми, вы можете баловаться с продуктом, который мы даже пока и не думаем выпускать, когда у нас тысячи нерешенных проблем на фабриках?! – потребовал он ответа (согласно поздним воспоминаниям Хальберштадта, записавшего слова Койта). – Вы просто не выполняете свои обязанности по отношению к нам». Уязвленный до глубины души, Койт приказал Хальберштадту приостановить проект. Однако через несколько месяцев Хальберштадт снова начал приставать к Койту с просьбами «начать хоть понемногу заниматься этим». Со временем Койт изменил свое решение. Байерли мог продолжать исследования до тех пор, пока проект не мешал ему заниматься другими делами, но при этом Койт предложил, чтобы он опять перестал включать работу над синтетическим моющим средством в свои еженедельные отчеты. К тому моменту разработка «Продукта Х» превратилась в «официально неофициальный», самостоятельный проект. «Была проделана большая работа, которая так и не попала в отчеты, – позднее признавался Хальберштадт. – Мы знали, что это было недопустимо, но тут уж ничего невозможно было поделать».

Однако в 1943–1944 годах круг вовлеченных в проект людей увеличился. Койт просил Байерли не обращаться на экспериментальные производства с просьбами об опытных партиях, но невозможно было продвигаться дальше, используя только смешанные вручную ингредиенты. На каком-то этапе дальнейший прогресс зависел от получения продукта, который был гранулирован (или *выдут*) промышленным способом. Хальберштадту пришлось просить помощи у Брюса Стрейна (руководящего экспериментальным производством, которое обслуживало разработчиков) и его начальника Виктора «Вика» Миллза. «Я приходил к Брюсу и спрашивал, не могут ли они запустить этот состав в свою установку и выдуть для нас немного гранул, – рассказывал Хальберштадт. – "О, мы так ужасно заняты", – отвечал он. Может быть, только один раз из трех нам удавалось получить опытную партию». И все же какие-то партии были изготовлены. Несмотря на невероятную загруженность, руководители экспериментальных производств выкраивали время для «Продукта Х», поддерживая его на плаву. А Блэр

постепенно начал склоняться к поддержке проекта, когда загрузка заводов военными заказами немного снизилась и Хальберштадт обнародовал некоторые из полученных Байерли результатов^[123].

И действительно, результаты Байерли заметно улучшились. Поворотным моментом стало решение действовать от противного, когда исследователь попытался изменить отношение количества модифицирующих добавок к количеству поверхностно-активного вещества на обратное. Весь предшествующий опыт с мылом доказывал, что уменьшение количества добавок в составе синтетического моющего средства делало его действие более бережным по отношению к ткани. Соответственно, Байерли исходил из того, что доля собственно чистящего средства, то есть поверхностно-активного вещества, должна быть как можно более высокой. Он считал, что необходимо минимизировать содержание добавки, ведь именно она взаимодействовала с солями жесткости в воде, придавая ткани шероховатость и сероватый оттенок, что вызвало проблемы при выпуске первых синтетических средств. Однако когда Байерли попытался, наоборот, увеличить концентрацию добавки так, чтобы она намного превышала концентрацию поверхностно-активного вещества, произошла удивительная вещь: моющее средство продолжало эффективно удалять грязь, в то время как серый известковый осадок (который делал выстиранные вещи жесткими и шероховатыми) значительно уменьшился. Почему так происходило, никто пока не мог сказать, но, так или иначе, это работало.

К середине 1945 года, когда Байерли и Хальберштадт вплотную приблизились к получению окончательной рецептуры и технологии производства, Койт решил, что «Продукт Х» созрел для того, чтобы открыть его существование высшему руководству компании. Сначала он организовал демонстрацию для Блэра и Р.К. Броуди, недавно обосновавшегося в администрации компании в роли вице-президента по производству и техническим исследованиям. «Броуди был не тот человек, которого легко удивить чем бы то ни было, – впоследствии говорил Хальберштадт. – Но таким пораженным, как в тот раз, я его не видел. Не помню точных слов, но он сказал, что это что-то особенное». Койт и Хальберштадт спешно подготовили усовершенствованную версию презентации для показа в центральном офисе компании, или, по словам Хальберштадта, «городской конторе».

Стратегия: Планирование выпуска

Высшее руководство Procter & Gamble получило первую детальную информацию о «Продукте Х» где-то в конце лета – начале осени 1945 года, на заседании, которому предстояло стать одним из важнейших событий в истории компании. Для оценки демонстрации, подготовленной Койтом и Хальберштадтом, помимо Броуди присутствовали также президент компании Ричард Дюпри, вице-президент по рекламе Ральф Роган и Нейл Макэлрой, который был тогда руководителем департамента рекламы^[124]. Руководители выслушали исследователей, согласились с тем, что у них в руках оказалось нечто выдающееся, и начали намечать стратегию. «Как много времени, – спросил Дюпри у Рогана, – потребуется вашим сотрудникам, чтобы вывести на рынок синтетическое моющее средство на основе разработанной исследователями рецептуры?» «Несколько месяцев на создание образцов, – ответил Роган. – Потом P&G могла бы провести тестирование вслепую в двух-трех городах и проанализировать результаты. Дадим на это пять, возможно, шесть месяцев. Затем, разумеется, потребуется дополнительное время для внесения изменений, основанных на результатах проб. То есть понадобится около года, прежде чем компания сможет подготовиться к пробным поставкам, испытать различные способы рекламы, опросить потребителей и довести продукт и маркетинговую стратегию до совершенства. Итого "Продукт Х" будет готов для начала пробного маркетинга через два года, а к запуску на общенациональный рынок – еще примерно годом позже».

Во всяком случае, такие сроки диктовал традиционный для компании порядок действий. Если следовать правилам, то для выпуска «Продукта Х» на национальном уровне требовалось два-три года, а P&G была компанией, известной своей приверженностью устоявшимся правилам: если изучать, то тщательно, если подготавливать, так до мельчайших деталей, продвигаясь вперед медленно и методично. Роган основывался на глубокой и привычной для P&G традиции, более того – традиции, которая в данной ситуации казалась особенно уместной. Потому что в случае с «Продуктом Х» P&G предстояло работать не с новым сортом мыла, то есть с чем-то относительно знакомым, а с новаторским синтетическим продуктом, отличающимся от всего, что компания уже выводила на рынок прежде. Дюпри принял оценку Рогана, затем обернулся к Броуди: «Керк, вам подходят такие сроки?»^[125]

«В принципе, подходят, – ответил Броуди, – но я не знаю, лучший ли это способ». Броуди, обдумывавший ситуацию с того момента, как познакомился с данными в лаборатории, постепенно приходил к убеждению, что ситуация требует более решительных действий: «Если придерживаться обычного порядка, то конкурирующие компании Lever и Colgate получают образцы продукта вскоре после того, как P&G начнет первое тестирование, что даст им возможность вскоре после выпуска продукта P&G и самим предложить нечто подобное. Разумеется, их продукт не будет так же хорош, как наш, но они заполняют рынок аналогичной рекламой, и он станет конкурентоспособным. Мы уже не будем единственными», – предупреждал Броуди. В данных обстоятельствах, как ему казалось, компания должна захватить и консолидировать как можно бóльшую долю рынка, а значит, надо двигаться как можно быстрее. «Нам необходимо обойтись без обычного тестирования вслепую, пробных поставок и рекламных кампаний, – уговаривал он. – Это позволит нам выиграть у Lever и Colgate почти два года». Роган возразил, напомнив собравшимся, что столь крупномасштабное и, в сущности, ничем не подкрепленное вложение ресурсов (по меньшей мере 15 миллионов долларов, а возможно, и все 25) – это серьезный риск для компании с объемом продаж менее 500 миллионов долларов в год. «Procter & Gamble никогда не принимала решения без тестирования продукта и пробных поставок», – добавил он. «Керк, ты знаешь, что мы никогда так не поступали!» – вспоминает Хальберштадт протесты Рогана. Броуди ответил: «Знаю, но у этого продукта столько преимуществ! Он находится на совершенно ином уровне, чем любой другой продукт, который мы когда-либо представляли. Разумеется, это риск, но потенциальные возможности настолько велики, что, мне кажется, нам стоит рискнуть».

Это было смелое решение, возможно, более смелое, чем мы можем оценить сегодня. В 1946 году Procter & Gamble только что пережила продолжительную депрессию и такое потрясение, как мировая война. Теперь ее ожидали возвращение к мирному производству и неясные экономические перспективы – вряд ли удачное время для того, чтобы делать такие рискованные шаги. В любом случае, продолжительный опыт яростной конкуренции, существовавшей на рынке мыла, отточил тактику компании. Тщательное, методичное исследование продуктов и рынка, которое предложил для «Продукта Х» Роган, давало P&G преимущество перед Colgate и Lever. Предложение же Броуди противоречило всему, что было принято в компании.

Но все же существовали научные данные и обнадеживающие результаты исследований. И склонившиеся над ними люди знали свое дело достаточно, чтобы разделить мнение Броуди об открывавшейся перед ними возможности. «Продукт Х» действительно казался исключительным. Возможно, он требовал и исключительных мер. Согласно рассказу Хальберштадта, Дюпри обвел глазами присутствующих и сказал: «Я не знаю. Это очень трудное решение». Затем, обернувшись к мистеру Макэлроу, спросил: «Мак, а ты что думаешь?» Макэлрой ответил: «Решение трудное, но на основании того, что я слышал и видел сегодня, могу сказать, что это лучшая из возможностей, когда-либо открывавшихся перед P&G. Что касается меня, то я бы рискнул и двинулся вперед, как предлагает мистер Броуди. Если продукт и вправду окажется таким выигрышным, каким он представляется сейчас, то преимущество в два года

будет все равно что лицензия на законный грабеж». Дюпри кивнул. К этому моменту Роган тоже начал поддаваться общему возбуждению. «Это риск, – уступил он, – но раз мы все это понимаем, то я не возражаю». «Хорошо, Керк, – объявил Дюпри, – заводи мотор – и полный вперед!»

Брендинг

«Продукт Х» формировался на периферии компании, вне основных каналов ее деятельности. Теперь, когда от разработки рецептуры перешли к созданию технологии производства и мерчендайзингу, развитие пошло быстрее. Очень скоро дизайнеры и маркетологи P&G выбрали название Tide и начали формировать индивидуальность будущего бренда, которая должна была закрепить в воображении покупателей исключительные качества продукта^[126]. Вполне закономерно, что именно Байерли (в обычной для него сварливой манере) предложил ключевой элемент маркетинга нового бренда, когда занимавшееся им рекламное агентство Benton & Bowles расспрашивало команду разработчиков о возможных рекламных идеях. Согласно воспоминаниям другого исследователя, присутствовавшего на этой встрече, «каждый раз как [Байерли] пытался пояснить свойства Tide, один из сотрудников агентства начинал допытываться о том, пенится ли он. После нескольких подобных перебивок [Байерли] слегка раздраженно заявил: "Да, Tide дает просто море пены"». И этот рекламный лозунг стал главной идеей первоначального маркетинга.

Но скорее всего, наиболее наглядно передавала исключительные возможности нового продукта именно упаковка. Tide появился на полках супермаркетов, упакованный в коробки с изображением чередующихся ярко-оранжевых и желтых концентрических кругов, поверх которых шла голубая надпись: «Tide». Созданный преимущественно стараниями главного художника P&G Чарли Герхарта в сотрудничестве с рекламным агентством Compton, дизайн вызывал у потребителей сильный интуитивный отклик. Мотив мишени, который компания уже использовала в дизайне сортов хозяйственного мыла Dash и Oxydol, вносил в новый продукт элемент привычности, а цветовая гамма передавала агрессивное ощущение «грубой силы» чистящих качеств этого моющего средства^[127].



Реклама Tide обыгрывала предназначение этого бренда для автоматических стиральных машин с верхней загрузкой — новых устройств, стремительно проникших в домашние хозяйства американцев после Второй мировой войны

Первоначальная стратегия маркетинга выстраивалась вокруг идеи «чуда для стирки». Объявив о том, что P&G разработала революционную новую технологию, реклама Tide обещала потребителям отстирать их вещи «чище, чем мыло», с «морем пены». Все это может показаться преувеличением или чрезмерной восторженностью, однако технология нового продукта действительно была революционной, а рабочие характеристики — превосходными. Для миллионов домашних хозяйств в регионах с повышенной жесткостью воды этот продукт действительно коренным образом изменял впечатление от процесса стирки.

Первые маркетологи, занимавшиеся продвижением Tide, также извлекли выгоду из счастливого совпадения — одновременного начала распространения в США этого синтетического моющего средства и автоматических стиральных машин. В горячке послевоенного экономического роста и в условиях возросшего благосостояния потребителей многие домашние хозяйства приобретали современные бытовые устройства, в том числе новинку — стиральные машины барабанного типа с верхней загрузкой. Учитывая, что появление на рынке Tide произошло в то же время, P&G сумела увязать обе новинки в потребительском сознании в единое целое. Реклама Tide ухватила за эту тему и часто включала изображения новых машин. Эксклюзивные соглашения с производителями стиральных машин, согласно которым вместе с машиной упаковывали и пачку Tide, укрепило такую взаимосвязь. Со временем Федеральная торговая комиссия США запретила подобные эксклюзивные соглашения, но к тому моменту как это произошло, Tide уже завоевал себе прочное место в умах покупателей как товар, который следует использовать в новых устройствах^[128].

Технология производства

Броуди и Макэлрой утверждали, что, имея в запасе два года, P&G сможет добиться крупного преимущества, если будет на рынке первым и пока единственным игроком. Эта убежденность настойчиво требовала от компании новых усилий, и максимальная скорость вывода продукта на рынок становилась жизненно важным условием успеха в конкурентной борьбе.

Procter & Gamble обычно не была настроена на высокую скорость, но открывающиеся перспективы вдохновляли, и «Продукт X» устремился к своему появлению на рынке. Макэлрой и его команда набросали импровизированный усовершенствованный план с сокращенным периодом пробного маркетинга и тестирования продукта вслепую. Брендинг Tide еще находился на стадии планирования, а компания уже готовилась к постройке четырех новых грануляционных башен для гранулирования, или *выдувания*, нового продукта. Такое расширение производства означало серьезные капитальные вложения, особенно на фоне послевоенной обстановки, когда производители стали и оборудования еще не освободились от военных заказов и не встали на мирные рельсы. (Существующие башни для гранулирования мыла не могли быть переоборудованы для производства Tide, так как синтетическое вещество требовало совершенно иного процесса изготовления гранул.) Тем временем технологи компании начали разработку производственных процессов для гранулирования нового моющего средства^[129]. Ключевую роль в разработке нового патентованного производственного процесса и внесении изменений в состав продукта сыграл Брюс Стрейн.

Каждый занимался своим делом. «Экспериментальных башен, которые существуют сегодня, тогда еще не было, – вспоминает Джеймс Юэлл, директор завода в Сент-Бернарде, штат Огайо. – Первые эксперименты проводились на той же башне в комплексе Ivorydale, на которой производился Dreet, и они были неудачными. Я знаю это, потому что весь непригодный к использованию продукт переправлялся в Сент-Бернард, и нам приходилось подмешивать его в состав мыла, чтобы хоть как-то продать»^[130]. Согласно Дину Файту, контролировавшему издержки на заводе в Сент-Бернарде в 1946 году, «первый произведенный Tide имел форму и размеры бейсбольного мяча и был твердым как мрамор»^[131].

«Выдувание гранул кажется несложным, но это не так, – пояснял Юэлл. – Очень сложно было добиться требуемой плотности, а внутри грануляционных башен происходили весьма странные вещи. А ведь в то время никто толком не представлял себе, как действуют грануляционные башни, особенно при производстве такого продукта, как Tide, с высоким содержанием модифицирующих добавок. В нем было очень много фосфата. По сравнению с Dreet, который не содержал никаких добавок, процесс получения гранул Tide был совершенно иным и требовал другого распылительного оборудования, закручивания потока в башне и внесения прочих изменений»^[132]. Вносить изменения потребовалось и в состав самого моющего средства. Первоначально разработанный состав выдувался плохо, накапливаясь на стенках башни и растрехах подачи, что приводило к частым остановкам для прочистки оборудования. Изменение состава, а особенно добавление небольшого количества силиката, привело к получению более рассыпчатых гранул, которые легче выдувались и не налипали на стенки. «Потребовалось немало проб, чтобы довести его до совершенства. А тем временем мы произвели огромное количество мастикообразного вещества, которое нельзя было даже расфасовывать в коробки», – добавляет Чарльз «Чак» Фуллграф, который в 1946 году сменил Джеймса Юэлла на посту директора завода и стал тем руководителем, при котором был впервые успешно произведен гранулированный Tide^[133].

Фуллграф работал в условиях жесточайшего прессинга, который ощущал на себе каждый сотрудник завода в Сент-Бернарде. «Стоило башне остановиться, и нам приходилось немедленно звонить директору завода Чаку Фуллграфу, чтобы он, в свою очередь, поставил в известность руководителя отделения Форрестера Рейда, – вспоминает Роберт Лейк, один из трех бригадиров, работавших в тот, начальный, период. – Однажды мистер Рейд позвонил Чаку и спросил, почему башня остановилась. Чак как раз говорил, что, насколько ему известно, она работает, когда в телефонной трубке послышался глухой удар и связь оборвалась. Только позже Чак выяснил у секретаря, что это мистер Рейд упал со своего стула в Ivorydale, пытаясь увидеть в окно дым над башней»^[134].

Вывод на рынок сопровождался общим подъемом активности. Сент-Бернард был готов к производству в начале августа 1946 года, вскоре за ним последовали новые башни на заводах Port Ivory, Чикаго и Далласа, а к 1 октября работали все четыре грануляционные башни, и Tide начал поступать на первые пробные рынки в Спрингфилде, штат Массачусетс; Олбани, штат Нью-Йорк; Эвансвилле, Индиана; Лиме, Огайо; Уичите, Канзасе; Сиукс-Фоллзе, Южная Дакота. Компания еще не окончила тестирование продукта вслепую, а речь уже шла о дополнительных капиталовложениях, было заказано строительство еще четырех башен. «На первых порах было четыре башни, а затем, еще до того как они начали работать в полную силу, поступили указания о строительстве еще четырех, что в то время было совершенно необычным для компании размеров P&G, – поражался Юэлл. – Инвестиции, которые для этого требовались, и организационные усилия, необходимые, чтобы заставить людей заниматься этим, были колоссальными. Но нам просто нужно было идти вперед. Макэлрой сказал: "Нам нужно попасть на рынок и сделать это раньше других"»^[135].

Волна Tide: ответная реакция рынка

Tide моментально захватил рынок. Джордж Майерс, торговый агент P&G, работавший в одном из регионов Индианы, живо вспоминает восторженные отклики от пробной партии этого продукта в расположенном по соседству районе: «Моя основная проблема заключалась в том, чтобы объяснить хозяевам магазинов, что они не могут получить столько товара, сколько хотят (они знали уже, как хорошо он распродается в Форт-Уэйне)»^[136]. Брюс У. Прайс-старший, агент, обслуживавший Шарлотту, штат Северная Каролина, наблюдал аналогичный всплеск спроса годом позже, когда Tide докатился и до его региона: «Люди, переехавшие в мой район из тех частей страны, где продавался Tide, повсюду распространяли слухи о настоящем чуде в области стирки. Затем P&G обрушила этот бум и на меня, начав продавать Tide в Джорджии, всего в двадцати милях от штаб-квартиры моего подразделения. Представители розничных магазинов, торговых сетей и оптовиков вдруг начали прерывать мои презентации вопросами: "Когда же вы сможете поставить нам Tide?" Их покупатели ездили в Джорджию, чтобы купить его, благо это было недалеко, и, разумеется, приобретали при этом и другие бакалейные товары»^[137]. Макс Б. Шмидт, позднее присоединившийся к P&G, но в 1947 году, когда Tide появился на рынке в Уичите, штат Канзас, и руководивший бакалейным магазином Kroger, рассказывал ту же историю, но уже с точки зрения торговца. Запасшись изрядным, как он считал, количеством нового стирального порошка (достаточным, по его мнению, чтобы хватило на годы), в день официального выпуска Tide на рынок он прибыл в свой магазин и обнаружил «покупателей <...> выстроившихся в очередь длиной в квартал или даже больше». «Многолетнее, как мне казалось, запасы стирального порошка разошлись за четыре часа, и пополнить их было невозможно до следующей недели. До появления Tide я никогда не наблюдал ничего подобного»^[138].

Tide распродавался так быстро, как только компания могла его производить. Поэтому многое сейчас зависело именно от этого. Учитывая желание компании накопить как можно большее преимущество, пока она оставалась единственным игроком на рынке, P&G ринулась наращивать производство, прежде чем конкуренты Colgate и Lever смогут подготовить ответный ход, и ресурсы компании были напряжены буквально до предела. Инженеры-технологи Procter & Gamble едва успевали учиться и созидать. Особенно сложным оказался период 1947–1948 годов, когда рынки Tide продолжали расширяться, а компания еще только ожидала запуска производства на башнях второй волны, эксперты-технологи активно искали путь для повышения производительности существующих башен. Важнейшую роль сыграл вклад таких людей, как Джордж Броудфут, инженер, годами изучавший термодинамику процесса грануля-

ции внутри мыльных башен. Компании удалось повысить производительность с первоначальных 6000 фунтов в час с каждой башни до 21 тысяч фунтов в час к концу 1949 года^[139].

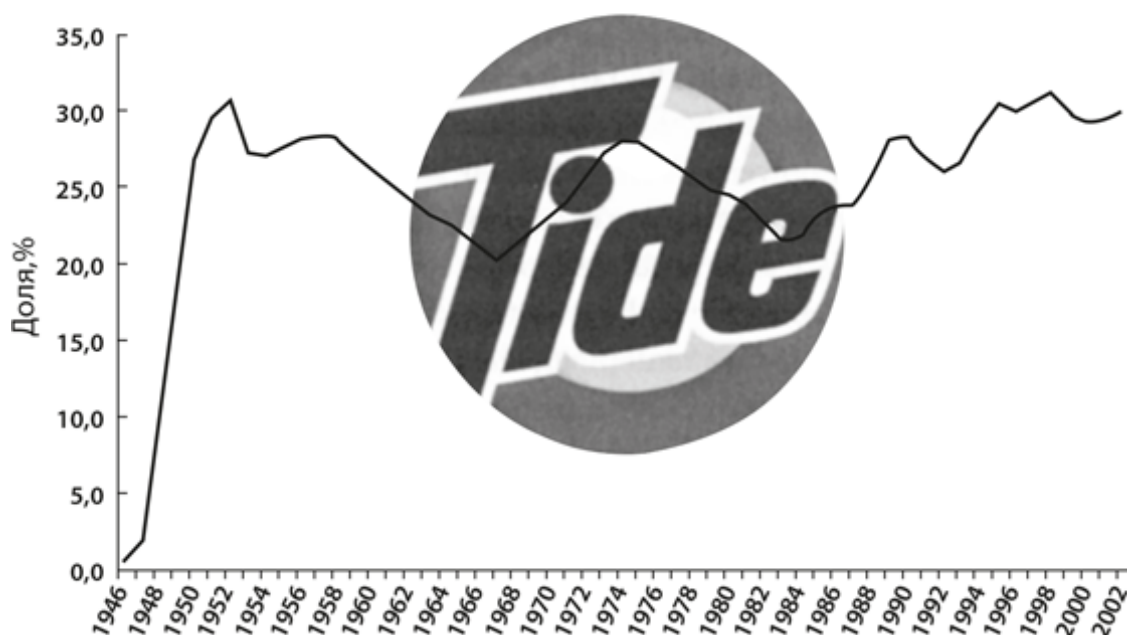
Оценка стратегического воздействия

Сотрудники P&G обеспечили компании двухгодичный отрыв, на который рассчитывал Макэлрой. Colgate сумела вывести на рынок синтетическое моющее средство Fab только в апреле 1948 года. Lever запустила свой порошок Surf в июле того же года. Согласно оценке, сделанной P&G, и независимому анализу, проведенному журналом *Consumer Reports*^[140], ни один из продуктов не обладал рабочими характеристиками Tide. К 1950 году, когда его производство вышло на действительно высокий уровень, Tide устремился к новым рыночным достижениям (рис. 4.1).

Эти цифры являются потрясающими сразу с нескольких точек зрения. Они показали, что Tide захватил неслыханную долю рынка, более чем в два раза больше тех, что принадлежали любому из ранее существовавших брендов. Они также продемонстрировали, что Tide значительно увеличил общую долю P&G на рынке средств для стирки белья. И наконец, P&G занялась консолидацией своих усилий по выпуску брендов: в то время как общая доля компании росла, количество брендов, поддерживаемых ею в этом виде продуктов, подверглось значительному сокращению.

Эта статистика оказала неизбежное влияние не только на конкурентов P&G, но и на саму компанию. Параллельно с захватом рыночных позиций, принадлежавших ранее Colgate и Lever, новое моющее средство подтачивало и устоявшиеся бренды самой P&G. Например, доля Oxydol, приносившего компании в довоенные годы наибольшую прибыль, сократилась с 12,8 % в 1948 году до 8,5 % в 1950 и до 5,1 % два года спустя. Лидер рынка компании в то время – бренд Duz – терял свои позиции с не меньшей скоростью: с 12,9 % в 1948 году до 6 % в 1952. «Tide был представлен на рынок под лозунгом "Tide отстирывает чище любого мыла", – вспоминал Эдгар Г. Лотспейч, автор текстов и бренд-менеджер Tide в момент выпуска. – Яркий пример веры в систему брендов. Вот, скажем, вы занимаетесь мылом. Естественно, вам нужно защитить свой продукт. Но Tide не утверждал: "Мы лучше, чем Oxydol". Это было бы плохо с точки зрения бизнеса. Поэтому его реклама сообщала: "Tide отстирывает чище любого мыла"»^[141].

Мыльные бренды Procter & Gamble боролись, как только могли. «Эти новые моющие средства подходят для мытья посуды, но руки у вас не из фарфора», – предупреждала реклама Ivory в мыльной опере «Жизненный путь» (*The Road of Life*). «Duz моет так хорошо, как ни один синтетический порошок, а все дело в том, что Duz – мыло!» – провозглашалось во время трансляции «Путеводного света» (*The Guiding Light*)^[142]. Но все впустую. Tide прокатился по Соединенным Штатам, как огромная приливная волна, вытесняя мыльные бренды не только в районах с повышенной жесткостью воды (где компания ожидала и планировала такой эффект), но и там, где вода была мягкой. В 1949 году P&G достигла в своей истории переломного момента, когда производство синтетического гранулированного продукта превысило производство гранулированного мыла^[143]. Не считая короткого эксперимента по переводу Oxydol на синтетическую основу, традиционные бренды P&G для стирки белья так и не оправились от этого удара^[144].

Рисунок 4.1. Доля рынка Tide в Соединенных Штатах, 1946–2002

Такого развития событий не ожидал никто. Нарастающий успех Tide оказался сюрпризом даже для P&G, особенно когда этот феномен распространился и на районы с мягкой водой. В октябре 1947 года, когда распространение Tide достигло национальных масштабов, президент компании Дюпри убеждал держателей акций: «По нашим расчетам, шансы на то, что синтетические моющие средства достаточно серьезно потеснят на рынке различные сорта мыла, крайне невелики. В большинстве домов они <...> скорее дополняют, чем заменяют мыло»^[145]. Даже в конце 1950 года Дюпри отмечал «изменение в характере чистящих средств, производимых компаниями» и признавал, что такое развитие «вполне естественно, влияет на бренды мыла». И тем не менее, он продолжал настаивать: «Мы чувствуем, что ситуация прояснилась и более-менее стабилизировалась, и уверены, что наряду с синтетическими моющими средствами обычные сорта мыла также будут развиваться в результате роста населения страны и увеличения потребления».

Разумеется, Дюпри ошибался: как со всей очевидностью демонстрировали данные о долях рынка, Tide продолжал подтачивать мыльные бренды P&G и на протяжении последующих лет. Однако важно, что близорукость руководства не замедлила распространения Tide, а агрессивное расширение производства указывало на то, что P&G намерена продолжать продвижение Tide, пока позволяет рынок. И даже когда стало очевидным, что это продвижение пойдет за счет мыльных брендов компании, она продолжала демонстрировать несгибаемое упорство.

Нельзя недооценивать и дисциплину, лежавшую в основе принятия и выполнения этого решения. Tide делал бесполезными осуществленные раньше капиталовложения в производство и разрушал наработанную десятилетиями ценность брендов. Другая компания, у которой так же много было вложено в мыло, столкнувшись с такой ситуацией, могла бы дрогнуть, начать сопротивляться этой новой тенденции или потерять ориентацию, что не позволило бы ей стремительно и жестко произвести необходимые изменения. Но преимущество P&G состояло в том, что принцип бренд-менеджмента (идея о том, что бренды должны доказывать свою жизнеспособность на рынке, в гуще самой жестокой конкуренции, которую только способна

была вынести компания) создал для нее мощный стабилизирующий и направляющий механизм. Пусть Дюпри в 1947 году и ошибался в своем утверждении, что синтетические моющие средства не смогут «достаточно серьезно» потеснить на рынке мыло как продукт, гораздо важнее было заявление, сделанное им сразу после этого. «Важно помнить о том, – информировал он акционеров, – что, какой бы активной ни стала тенденция в развитии этого вида продуктов, компания готова и в состоянии выпускать лидирующие по популярности синтетические средства наряду с традиционными брендами мыла». В конечном итоге именно приверженность компании принципам бренд-менеджмента позволила P&G пережить резкую смену рыночных направлений, не упустив при этом из виду стратегические цели компании. И в этом смысле оказалось особенно уместным, что именно Нейл Макэлрой, изначально пропагандировавший идею бренд-менеджмента, руководил процессом созидательного разрушения. Играя в конце 1940-х годов ведущую роль в руководстве P&G, Макэлрой своими руками обеспечил лидерство Tide. Другими словами, в ходе развития событий именно создателю идеи бренд-менеджмента пришлось стать тем, кто доведет ее до логического завершения.

Результатом такой приверженности стал уже не просто бренд, а мегабренд: после того как Tide захватил лидирующую позицию на рынке, P&G непрестанно трудилась над тем, чтобы удержать его на вершине в этой категории продуктов. Доля Tide на рынке средств для стирки белья на короткий момент превысила 30 %, потом снизилась (оставаясь, однако, выше 20 %), по мере того как соперники наконец создали свои собственные конкурентоспособные синтетические бренды в 1950-е годы. Впоследствии доля начала медленно сокращаться, однако удвоенные усилия P&G сумели вернуть утраченную было инициативу. На протяжении многих лет с момента выпуска этого продукта на рынок компания снова и снова обновляла технологические характеристики этого бренда, чтобы Tide постоянно приобретал самые современные чистящие свойства. В результате бренд так и не уступил никому свое положение признанного лидера отрасли. Завоевав решающее преимущество в ключевой для себя категории продуктов, P&G была полна решимости не упускать его.

P&G после Появления Tide

Когда Tide устремился к лидирующему положению на рынке, он перевел всю компанию на новое стратегическое основание. Это был не просто выдающийся бренд, а решающая победа на самом большом и важном рынке компании. В период с 1951 по 1956 год P&G заработала на производстве средств для стирки белья почти четверть миллиона долларов прибыли, в то время как компаниям Lever и Colgate эта категория продуктов принесла одни убытки. Это оказало огромное воздействие на итоговые результаты деятельности компании. В течение десяти лет, последовавших за выпуском Tide, чистая прибыль P&G увеличилась почти в три раза, поднявшись в 1956 году до 59 миллионов долларов при объеме продаж немногим более 1 миллиарда долларов. Прибыль компании Colgate в США тем временем резко упала: с 16 до 5 миллионов долларов. Компании Lever пришлось еще тяжелее: в начале 1950-х она едва сводила концы с концами, а в 1956 году ее прибыль составила всего 3 миллиона долларов (при объеме продаж 282 миллиона), то есть лишь треть от довоенного уровня^[146].

Все происходящее имело громное значение. Tide вывел P&G в лидеры на ключевом для компании рынке, как раз когда США вступали в период устойчивого экономического и демографического роста. Поддерживаемая в основном доходами от производства Tide, P&G оказалась в выгодном положении, позволившем ей осуществить долгосрочные инвестиции в ряд новых проектов, включающих проникновение компании на зарубежные рынки (например, в Мексику) и в новые для нее отрасли (например, производство изделий из бумаги). Такие направления деятельности, как производство туалетной бумаги Charmin (возможно, самый яркий пример), потребовали десятилетних вложений, прежде чем дали ощутимые резуль-

таты. Важно было, что это десятилетие совпало с восхождением Tide на позиции безусловного лидера своего рынка. Доходы от синтетических моющих средств покрывали большие расходы на развитие других областей деятельности P&G, поддерживали терпение акционеров и укрепляли уверенность компании в своей способности завоевывать другие отрасли и международные рынки.

Разработка и выпуск Tide: оценка достигнутого

Tide оказался поворотным моментом в эволюции способностей P&G к построению брендов. Научные сотрудники компании разглядели в неприметной зарубежной технологии скрытый потенциал и доставили ее домой, за океан, в Цинциннати, чтобы превратить в синтетическое моющее средство – продукт, по своим химическим свойствам не похожий ни на что, до сих пор продававшееся компанией. В конечном итоге эта технология легла в основу самого крупного бренда в истории P&G. Тем самым успех Tide решительно продемонстрировал созидательную мощь исследований и разработок, способных к видоизменению даже самых, казалось бы, низкотехнологичных отраслей. Tide показал, что P&G была и должна была оставаться технологической компанией.

Однако путь к этому результату не был ни легким, ни прямым. Технологию, привезенную Дунканом, оказалось непросто расшифровать и приспособить для нужд компании. Разработка рецептуры, которая в конечном итоге привела к появлению Tide, – заслуга индивидуалиста и бунтаря Байерли, упорно державшегося за странный проект, давно списанный со счетов его коллегами и начальниками. «Продукт X» произрос из научно-исследовательской структуры компании, в которой нашлось место для индивидуальной инициативы, эксперимента и интуиции.

Еще одним потрясающим аспектом разработки Tide стала скорость и изобретательность P&G в стремлении получить максимальную выгоду от возможностей, предоставляемых новой технологией. Хотя «Продукт X» едва не погиб на этапе разработки, но, когда стал очевиден заложенный в нем потенциал, высшее руководство сразу же ухватило за эту возможность. Осознав, что более быстрый, чем обычно, вывод продукта на рынок создаст решающее преимущество для первого игрока, они перестроили традиционный процесс пробного маркетинга и рискнули крупными вложениями ресурсов. Руководители P&G обладали достаточными познаниями в своем бизнесе, чтобы разглядеть свалившийся на них шанс, и достаточной гибкостью, чтобы быстро выработать новый порядок работы, который позволил бы им извлечь из этого шанса максимальную выгоду. P&G, справедливо славившаяся своим методичным, осторожным и крайне дисциплинированным подходом к ведению бизнеса, доказала, что способна и на решительные действия.

Более того, компания не дрогнула, когда почти ко всеобщему удивлению стало ясно, что ради Tide ей придется пожертвовать своими существующими брендами на рынке средств для стирки белья. Хотя мало кто сумел осознать это с самого начала, появление синтетических моющих средств привело к почти мгновенному устареванию брендов хозяйственного мыла. В течение нескольких лет Tide поглотил самые крупные и прибыльные в прошлом бренды P&G. Это было решающим испытанием для управления брендами и принципа «покупатель решает все», но компания позволила этому произойти, пожертвовав огромными ранее произведенными капиталовложениями в производство и не поддающейся точному измерению наработанными годами ценностью своих брендов. Такое нарушение равновесия могло бы дестабилизировать (если не разрушить) большинство компаний, однако P&G умудрилась не только выжить, но и увеличить свою долю на рынке.

Переход, безусловно, явился серьезным потрясением, а как иначе? Но и выгода от него была огромной. Потому что именно Tide в большей степени, чем любой другой бренд, научил

P&G тому, насколько сильно и непропорционально перестраивается рынок, если бóльшая доля его приходится на один продукт. В предшествующие выпуску Tide десятилетия P&G сохраняла лидерство в своей отрасли за счет выпуска целой серии успешных брендов мыла для стирки и зарабатывала на этом вполне достойную прибыль. Однако Tide не просто стал лидером отрасли – он очистил поле от конкурентов. Соперникам компании потребовались годы, чтобы оправиться от этого удара, в то время как P&G получила гораздо более прибыльный бизнес. Такое развитие стало решающим, обеспечив P&G доходами, которые позволили ей проникнуть в целый ряд новых отраслей и стран и попасть на новые рынки на протяжении последующих 1950–1960-х годов.

Часть 2

Наука и продажа потребительских товаров 1945–1980

Глава 5

Взрывной рост сектора потребительских товаров

В период с 1945 года и до конца 1960-х P&G активно внедряла новые продукты и расширяла географию продаж. Феноменальный успех Tide придал компании уверенность, обеспечил финансовые возможности для освоения новых продуктов и направлений деятельности; при этом компания использовала свои экспертные знания в построении брендов, накопленные за предыдущие 75 лет. Из компании, специализирующейся на изготовлении мыла и кулинарных жиров (шортенингов), P&G превратилась в диверсифицированного производителя хозяйственных товаров, развивающего производство используемых в быту изделий из бумаги при одновременном расширении ассортимента пищевых продуктов и туалетных принадлежностей. Основываясь на своей традиции проведения научных исследований, а затем тщательного тестирования продуктов, компания осуществила технологический прорыв в области изготовления шампуней (Head & Shoulders), туалетной бумаги, бумажных салфеток и полотенец (Charmin и Bounty), зубных паст (Crest), подгузников (Pampers и Luvs) и легких закусок (чипсы Pringles) и начала завоевывать позиции в секторе фармацевтики. По словам Джона Смейла, генерального директора компании с 1981 по 1990 год, «никогда, ни до, ни после того периода, не происходило такого резкого роста и таких крутых перемен в самом характере компании Procter & Gamble»^[147].

Продвижению новых продуктов способствовало смелое освоение компанией такого важного и нового для послевоенных времен средства массовой информации, как телевидение. Формат многосерийных радиопостановок на бытовые темы (так называемых мыльных опер), внедренный компанией еще в 1930-е годы, был быстро адаптирован для телевидения и стал эффективным и недорогим способом общения с потребителями. Развлекательные передачи стали важным «продуктом» P&G, с помощью которого она продолжала оттачивать свои маркетинговые навыки. Еще одна маркетинговая инициатива – группа профессиональных услуг – подняла авторитет компании среди профессионалов в сфере здравоохранения. Созданная в 1957 году для распространения сведений о зубной пасте Crest среди стоматологов, эта группа впоследствии была привлечена для продвижения шампуня против перхоти Head & Shoulders, подгузников Pampers и жидкости для полоскания рта Score. Расширяя географию продаж, P&G выходила на новые рынки по всему миру, становясь по-настоящему транснациональной, а не просто американской компанией с несколькими зарубежными филиалами. Наиболее важной сферой расширения стала Европа, хотя масштабы операций в Латинской Америке и Азии также были существенными, особенно в Мексике, Венесуэле и Японии. К 1979 году международный оборот компании составлял 2,8 миллиарда долларов, или 31 % от общей выручки.

Следует отметить, что возможности, кажущиеся сегодня очевидными, далеко не всегда воспринимались таковыми в момент их появления. Выпуск многих блокбастеров, разработанных в течение «золотого века» – 1950-х и 1960-х годов, сопровождался неопределенностью, разочарованиями и неудачами. Затраты, которые были связаны с внедрением в сферу производства изделий из бумаги, росли по спирали, что заставляло высших руководителей компании P&G задумываться о перспективе выхода из этого бизнеса уже через несколько лет

после его начала. Авторитеты в области стоматологии скептически отнеслись к зубной пасте Crest и сначала не верили в ее противокариесные свойства. Подгузники Pampers провалились на трех пробных рынках. Определенным препятствием к расширению была антitrustовская политика правительства США, которая в 1960-е годы привела к принятию судебных решений, налагавших серьезные ограничения на приобретения, которые могла бы осуществить P&G. На протяжении 1970-х годов компания не сделала ни одного крупного приобретения и ограничилась интеграцией тех приобретений, которые были сделаны в предыдущие двадцать лет, а также продолжила крупные инвестиции в линии по производству изделий из бумаги и чипсов Pringles. Другим препятствием была обеспокоенность общественности по поводу защиты окружающей среды, что вылилось в запрет на торговлю фосфатосодержащими синтетическими моющими средствами в некоторых штатах. Попытки создания бесфосфатных заменителей были дорогостоящими и отвлекали внимание компании от других приоритетных направлений. Резкий рост цен на энергоносители, начавшийся в 1973 году, ударил как по дорогому, так и по дешевому сегменту товарного ассортимента, так как потребители переориентировались на более дешевые бренды торговых сетей, а издержки производства повысились.

Несмотря на это, поступательное развитие оставалось постоянным императивом. P&G была верна своей неофициальной цели – удваивать объем бизнеса примерно каждые десять лет, – исходя из убеждения, что при наличии устойчивого роста и твердого положения на рынке прибыли не заставят себя долго ждать. Другой доминантой была деловая дисциплина P&G, ставшая легендарной среди американских компаний. Как подчеркивалось в статье, опубликованной журналом *Fortune* в 1974 году, P&G «отслеживает каждый момент своего бизнеса с тщательностью, недоступной большинству компаний». В 1970-е годы некоторые аналитики Уолл-стрит задались вопросом, не сдерживает ли такая тщательность внедрение новых продуктов. P&G, однако, редко отклонялась от своего убеждения, что тщательные исследования и тестирование продуктов минимизируют риск, связанный с расширением. Эта философия помогала также проводить позиционирование крупных брендов, часть которых держалась на рынке уже несколько десятилетий – неплохой показатель в условиях, когда, согласно одному из исследований, большинство новых брендов начинают терять рынок уже через три года^[148].

Послевоенная эпоха

Как и многие другие американские корпорации, P&G извлекла большую выгоду из послевоенного экономического бума. Экономическая неопределенность, возникшая сразу после окончания войны, сменилась быстрым ростом, как только производственная инфраструктура, в свое время создавшая победоносный «арсенал демократии» союзников, была переведена на гражданские рельсы. В период с 1940 по 1973 год годовые темпы роста реального валового национального продукта (ВНП) на душу населения в США были равны 3 % и превышали темпы роста предыдущих десятилетий более чем в два раза. Вплоть до 1960-х годов почасовая производительность труда в США превышала аналогичный показатель других промышленно развитых стран более чем вдвое^[149].

Несмотря на два экономических спада, в течение 1950-х годов ВНП вырос на 50 %, в то время как инфляция оставалась на контролируемом уровне и увеличивалась на 1–2 % в год. Доходы домохозяйств росли, в то время как продолжительность рабочего дня сокращалась. Американцы стали больше тратить на развлечения, что стало возможным отчасти благодаря подъему потребительского кредитования. Новые материалы, такие как пластик и алюминий, существенно расширили ассортимент дешевых товаров; в свою очередь, это способствовало росту массового рынка. Все возрастающее производство новых бытовых приборов, таких как автоматические стиральные и посудомоечные машины, ознаменовало рождение общества потребления. P&G, со своими смесями для выпечки кексов, синтетическими мою-

щими средствами, а позже – туалетной бумагой, бумажными полотенцами и подгузниками, устойчиво закрепились в том сегменте рынка, который был ориентирован на потребителей, стремящихся сэкономить время, требующееся для приготовления пищи, уборки и чистки. К 1956 году 95 из каждой сотни американских домохозяйств пользовались как минимум одним продуктом под маркой P&G – «показатель, к которому не мог приблизиться ни один производитель ни в одной области» (по наблюдению журнала *Fortune*)^[150].

Позже экономическому росту стали способствовать и демографические сдвиги. Самым существенным фактором стал всплеск рождаемости. За двадцать лет (1940–1960 гг.) население США выросло на 48 миллионов человек, или на 37 %, – большой прирост для промышленно развитой страны. Сложившаяся ситуация способствовала образованию рынка товаров и услуг, и благодаря этому среднегодовой объем продаж крупнейших американских корпораций вырос до 500 миллионов долларов, то есть почти удесятился по сравнению с уровнем 1920-х годов. По этому показателю P&G оказалась среди самых успешных компаний. С годовой выручкой чуть меньше миллиарда долларов в 1955 году, P&G была одной из 28 американских компаний, входящих в эту элитную группу.

В 1960-е годы начала расти инфляция и в общественном сознании на первый план выдвинулись социальные вопросы. Несмотря на это, экономический рост продолжался, подогреваемый отчасти крупными государственными ассигнованиями на социальные программы, – которые проводились в рамках осуществления политической программы «Великое общество» (Great Society), провозглашенной президентом Л. Джексоном в 1964 г., – и на войну во Вьетнаме. После того как было создано десять миллионов новых рабочих мест и в ряды рабочей силы влилось большое количество женщин, доход средней семьи почти удвоился. Число американцев, живущих за чертой бедности, хотя и оставалось по-прежнему высоким (11 % населения), сократилось почти вдвое.

Среди руководящего состава P&G в послевоенные годы было много ветеранов Второй мировой войны, таких как Эдвард Дж. «Эд» Харнесс, впоследствии возглавивший компанию, и Дин Файт, который в 1961 году стал вице-президентом и финансовым директором P&G. К ним присоединились новые люди: Оуэн Б. «Брэд» Батлер, председатель совета директоров компании с 1981 по 1986 год, и Уильям Гурганус, президент P&G International с 1974 по 1980 год. В 1948 году Ричард «Ред» Дюпри ушел в отставку с поста президента компании, и его место занял 44-летний Нейл Макэлрой, создатель знаменитой системы бренд-менеджмента P&G. Последний в большей степени занимался ростом компании, чем Дюпри, и именно он заложил фундамент для развития новых направлений бизнеса в Procter & Gamble и всемерно способствовал ее продвижению на европейский рынок. После того как Макэлрой по просьбе президента Эйзенхауэра занял в 1957 году пост министра обороны США, руководство компанией перешло к 46-летнему Говарду Моргенсу (Макэлрой вернулся в компанию в 1959 году уже как председатель совета директоров).



К середине 1950-х годов Р&Г стала диверсифицированным производителем потребительских товаров — от мыла до арахисового масла, — осуществляющим свою стратегию через разветвленную структуру филиалов

Моргенс продолжил твердый курс на расширение, взятый его предшественниками. В течение его семнадцатилетнего президентства объем продаж фирмы вырос более чем втрое, а прибыли увеличились в четыре раза. Но этот рост был только в планах, когда Моргенс в качестве исполнительного вице-президента провел масштабную реорганизацию, которая, по его замыслу, должна была способствовать освоению Р&Г новых сфер бизнеса, связанных с производством потребительских товаров.

Создание специализированных подразделений

В течение десятилетия после окончания Второй мировой войны два конкурента Р&Г — Lever Brothers и Colgate — росли умеренными темпами. Объем продаж и операционная прибыль Р&Г, напротив, утроились благодаря появлению Tide и других средств для стирки. Однако вырисовывались и проблемы, которые были связаны с ограничениями дальнейшего расширения этих направлений бизнеса. Дело в том, что спрос на указанные продукты оставался значительным, а Р&Г к тому времени уже была лидером на многих своих рынках. По данным журнала *Fortune*, в 1956 году компания захватила более половины рынка фасованного хозяйственного мыла и синтетических моющих средств, а также растительных кулинарных жиров^[151].

Масштабность проблемы не осталась незамеченной Моргенсом, который в 1954 году был назначен исполнительным вице-президентом компании, отвечающим за работу на внутреннем рынке. Выпускник университета Вашингтона в Сент-Луисе и Гарвардской школы бизнеса,

Моргенс начал работать в P&G в 1933 году в качестве розничного продавца мыла. Как ранее Макэлрой, он вскоре был переведен в рекламный департамент компании и в 1946 году стал его руководителем. В 1948 году Моргенс был избран вице-президентом по рекламе, а два года спустя стал одним из директоров компании. Одновременно ему был вверен небольшой сектор бизнеса, связанный с производством фармацевтических средств, основанный в 1943 году^[152].

Перед тем как вступить в должность исполнительного вице-президента, Моргенс три недели провел в Европе, поглощенный мыслями о возможных путях увеличения выручки. На обратном пути он набросал шестилетний план развития. Критически взглянув на текущее состояние бизнеса P&G, он пришел к заключению, что компания «практически ничего не могла добавить к мылу», которое «уже имело слишком много брендов»^[153]. Моргенс опасался, что P&G вряд ли сможет удвоить бизнес в следующем десятилетии, не входя в новые сектора рынка. Также он полагал, что, прежде чем расширять пищевой бизнес, пищевые продукты следует отделить от мыла и синтетических моющих средств.

Эти интуитивные соображения породили идею об образовании в компании трех подразделений, каждое из которых развивало бы свое направление бизнеса. Моргенс действовал быстро, понимая, что может встретить сопротивление со стороны влиятельных руководителей производственного департамента и департамента продаж, перед которыми замаячила перспектива понижения до уровня рядовых управленцев. В 1955 году производство мыла, синтетических моющих средств и пищевых продуктов сформировали три направления бизнеса компании; отделение лекарственных средств было переквалифицировано в отделение туалетных принадлежностей. (Когда Моргенс возглавлял это отделение, его тактика создания внутренних мини-подразделений с собственными руководителями была успешной. Поэтому, проводя реорганизацию компании, он опирался на эту модель.) Каждое направление имело теперь своего руководителя, отвечающего за деятельность отделения в целом. Функции центрального аппарата компании были распределены таким образом, чтобы координировать деятельность конкретных отделений, включая отделения фундаментальных исследований, инженерное отделение, отделения, отвечающие за взаимодействие с рекламными агентствами и СМИ, а также контролирующие деятельность по распространению образцов и продвижению товара с использованием купонов^[154].

В последующие годы многофилиальная структура облегчила как расширение существовавших направлений бизнеса P&G, так и открытие новых, а также способствовала усилению ориентации компании на потребителя^[155]. Создание специализированных подразделений стало наиболее значительным изменением организационной структуры компании со времени внедрения системы бренд-менеджмента Макэлроем в 1930-е годы. Новая структура отражала основную идею, которая базировалась на бренд-менеджменте и предполагала максимальное увеличение независимости и творческого потенциала отделений при одновременном усилении дисциплины внутри каждой структурной единицы и координации их действий. Как и многие другие крупные производители США, осваивавшие новые направления деятельности и внедрявшиеся на новые рынки в послевоенные годы, P&G стала систематически сталкиваться с проблемой сохранения баланса между дисциплиной (централизацией) и автономией (децентрализацией)^[156]. Как и следовало ожидать, проблема поддержания такого баланса становилась острее по мере увеличения видов продуктов и брендов, а также расширения международной деятельности.

1950–1960 гг.: Расширение старых направлений бизнеса и открытие новых

Послевоенный период ознаменовался появлением некоторых наиболее узнаваемых брендов P&G. В 1945 году был приобретен бренд чистящего средства Spic and Span. В 1949 году

была выпущена на рынок жидкость для мытья посуды Joy, а в 1952 году – стиральный порошок Blue Cheer. В 1954 году появился бренд Dash (непенящееся синтетическое моющее средство), а следом за ним, в 1955, – туалетное мыло в форме брусков Zest и жидкость Cascade для автоматических посудомоечных машин. Годом позже увидело свет бытовое чистящее средство с хлорным отбеливателем под названием Comet. Далее, в 1957 году, P&G выпустила моющее средство Ivory Liquid, в 1958 – бытовое чистящее средство Mr. Clean, в 1960 – смягчитель ткани (кондиционер) Downy, в 1963 – дезодорирующее мыло Safeguard, а в 1965 – стиральный порошок Bold.



Представленный в 1958 году бренд Mr. Cleanполнил ряд домашних чистящих средств, таких как Spic and Span и Comet

Внутренние инновации

Небольшое отделение туалетных принадлежностей начинало вносить все больший вклад в общий бизнес компании, преимущественно в сегментах средств по уходу за полостью рта и шампуней. Воодушевленная первоначальным успехом шампуня Drene, P&G еще в 1936 году начала эксперименты с включением алкилсульфата в состав зубных порошков и паст. В результате появилась жидкость по уходу за полостью рта Teel, выпущенная на рынок в 1938 году. Успех этого продукта был скромным и кратковременным. Не желая покидать рынок средств по уходу за полостью рта, P&G решила на инвестиции в исследования, с тем чтобы определить область возможных потребительских интересов. В 1946 году директор по химическим технологиям Уэс Блэр попросил группу исследований продуктов, возглавляемую Верлингом Вото, выработать соответствующие рекомендации. Выяснилось, что наиболее перспективным продуктом на тот момент могло стать противокариесное средство, и группа Вото сразу же начала поиск соответствующего химического вещества^[157].

В конце 1940-х годов P&G завязала сотрудничество с Индианским университетом в целях изучения свойств фторида олова. Это сотрудничество привело к созданию зубной пасты Crest, выпущенной на общенациональный рынок в 1955 году. Параллельно компания создала

нефторированную пасту Gleem, которая была выпущена на общенациональный рынок в 1954 году и имела рекламный бюджет, превысивший даже затраты на продвижение Tide, осуществлявшееся примерно десятилетием раньше^[158]. Паста Gleem сразу завоевала успех у потребителей в основном благодаря более приятному, чем у конкурирующих брендов, вкусу. Безоговорочным же лидером среди средств по уходу за полостью рта стала паста Crest, впервые в своей категории продуктов получившая в 1960 году одобрение Американской стоматологической ассоциации (American Dental Association, ADA) и перехватившая лидерство у Colgate. Разработав такие продукты, как Crest, а также Head & Shoulders и Scope (оба были выпущены на рынок в 1960-е годы), P&G приобрела опыт исследований терапевтических свойств, который впоследствии помог ей прийти в здравоохранение и фармацевтический бизнес.

Другой сферой, где осуществлялся рост, в рамках отделения туалетных принадлежностей были шампуни. В период с середины до конца 1940-х годов отделение, которое называлось тогда «Лекарственные средства», выпустило новые виды шампуней в дополнение к бренду Drene. Так, Prell, синтетический продукт в тубиках, в 1946 году был выпущен на пробный рынок, а годом позже – на общенациональный. В 1948 году появился шампунь Shasta Cream на комбинированной мыльно-синтетической основе. Исследования действия шампуней позволили получить глубокие знания о структуре волос, и начиная с 1949 года P&G производила ряд средств для завивки волос: Lilt, Pace и Pin It^[159]. В середине десятилетия компания выпустила на рынок пробную серию новых шампуней, в том числе бренды Velvet Blend и Ivory^[160]. В конце 1950-х годов ученые P&G выдали новый продукт – шампунь против перхоти. Они изучали свойства противогрибковых соединений, созданных Olin Chemical Company, а также выделенный препарат цинкпиритион (ZPT). В результате, после того как университет Вандербильта провел испытания нового продукта, в 1961 году P&G вывела на пробный рынок шампунь Head & Shoulders. По замечанию одного из исследователей, он «выглядел как зеленая краска для стен, а его запах был еще ужаснее», тем не менее он хорошо продавался и приобрел популярность среди потребителей^[161]. К концу 1960-х годов P&G заняла доминирующие позиции на американском рынке шампуней (бренду Head & Shoulders принадлежало 25 % рынка, а бренду Prell – 22 %)^[162].

Освоение новых направлений бизнеса

Развитие направлений, связанных с производством мыла, стиральных порошков, средств по уходу за полостью рта и шампуней, шло по нарастающей, и тем не менее, высшее руководство Procter & Gamble предпринимало активные усилия по освоению новых направлений по выпуску потребительских товаров. В целях поиска новых технологий компания создала в 1954 году небольшое отделение экспериментальных разработок под руководством Виктора Миллза (Миллз называл свое отделение «клубом исследователей»)^[163]. С точки зрения внешнего развития, P&G выработала стратегию, предусматривающую поглощение мелких компаний, которые удовлетворяли бы трем главным требованиям. Во-первых, область деятельности этих компаний должна была иметь некоторое технологическое отношение к существовавшим направлениям бизнеса P&G. Во-вторых, кандидаты на поглощение должны были производить продукты, которые можно было улучшить с использованием технологий и ноу-хау P&G. В-третьих, они должны были изготавливать недорогие крупносерийные продукты, пригодные для реализации через такие предприятия розничной торговли, как аптеки и бакалейные магазины, с которыми P&G уже работала (см. вставку «Альтернативные пути», где приведены два примера выпуска брендов стоимостью в несколько миллиардов долларов в ту же эпоху).

Двигаясь по этому пути с осторожностью, P&G выбрала в качестве эксперимента несколько небольших компаний, работавших в сфере производства изделий из бумаги и в пищевой промышленности. В 1955 году P&G приобрела компанию W. T. Young Foods of

Lexington (штат Кентукки), изготовителя арахисового масла Big Top, а в следующем – часть активов компании Nebraska Consolidated Mills, включая бренд пекарских смесей Hines-Park Foods, принадлежавший компании Duncan Hines, а также Duncan Hines Institute of Ithaca (Нью-Йорк). Вместе с производством кулинарных жиров и масел фабрики по производству арахисового масла и пекарских смесей послужили фундаментом нового отделения – пищевых продуктов. После приобретения компании Duncan Hines отделение пищевых продуктов стало обеспечивать более 25 % объема продаж P&G – показатель, впоследствии ставший высшим достижением для доли пищевых продуктов в общей выручке компании^[164].

Исследовательское отделение также запустило проект по разработке технологии для производства готовой закуски – картофельных чипсов, – впоследствии выпущенной под названием Pringle's Newfangled Potato Chips. Это был еще один проект, базирующийся на экспертных знаниях компании в производстве масложировой продукции и кулинарии. Хотя исследования были начаты еще в 1950-х, проект не набирал оборотов до 1965 года. P&G сделала большую ставку на этот продукт, который поглотил более 70 миллионов долларов инвестиций за три с половиной года, прошедших с момента возобновления программы до выпуска на пробный рынок. Продукт произвел внезапную сенсацию и заставил конкурентов – Frito-Lay, General Mills и Nabisco – предпринять ответные действия.

В 1963 году P&G проникла на кофейный рынок путем поглощения компании Folgers, которая была основана в 1850 году, во времена калифорнийской золотой лихорадки. P&G заинтересовалась этой компанией, обнаружив что кофейный импорт является самой большой статьей импорта США и что кофе употребляет 70 % взрослого населения страны. Кофейный бизнес в США имел гигантские масштабы, сравнимые с объемами производства мыла и синтетических моющих средств^[165].

Еще одной группой хозяйственных товаров, имевшей очевидное отношение к существовавшим направлениям бизнеса P&G, были отбеливатели. В апреле 1957 года P&G достигла соглашения с компанией Clorox Chemical Company of Oakland (Калифорния) о приобретении имущества и бизнеса этой компании в обмен на пакет обыкновенных акций P&G. Почти сразу после этого Федеральная торговая комиссия (ФТК) начала судебное разбирательство против P&G, утверждая, что размеры компании и ее лидирующее положение на рынке могут сдерживать конкуренцию на рынке отбеливающих средств.

Наиболее важным для будущего роста компании было то, что ее опыт в целлюлозной отрасли привел к появлению прочного интереса к потребительским изделиям из бумаги, особенно это касалось изготовления бумажных салфеток, полотенец и туалетной бумаги. Начиная с 1920-х годов одно из подразделений дочерней компании P&G, Buckeye Cotton Oil, занималось изготовлением целлюлозной массы из хлопкового пуха, побочного продукта производства хлопкового масла. Фирма Buckeye была основана в 1901 году, когда P&G заметила, что спекулянты периодически в больших количествах скупают хлопковое масло, вызывая взвинчивание цен на этот важный ингредиент для производства мыла и кулинарных жиров. Единственным способом для компании обеспечить себе доступ к этому маслу по разумной цене была организация собственного производства, поэтому в течение следующих лет P&G построила и приобрела несколько заводов по производству хлопкового масла на юге США. В начале 1950-х годов P&G занялась переработкой древесной целлюлозы, выкупив 25 тысяч акров сосновых лесов на севере Флориды и построив завод стоимостью в 25 миллионов долларов в Фоли (штат Флорида)^[166]. В 1957 году P&G вышла на потребительский рынок изделий из бумаги, приобретая компанию Charmin Paper Mills – сравнительно небольшого производителя бумажных салфеток, полотенец и туалетной бумаги, – расположенную в Грин-Бее (штат Висконсин).

Procter & Gamble отнюдь не собиралась рассматривать свои приобретения просто как финансовые инвестиции, далекие от ее основного бизнеса. Наоборот, руководство компании и ее технический персонал старались глубоко изучить особенности новых направлений своей

деятельности. По ходу дела они «проктеризовали» системы и технологические процессы приобретенных компаний, совершенствуя их и приводя в соответствие с корпоративными стандартами P&G.

Альтернативные пути к успеху: Downy и Folgers

В послевоенную эпоху изделия из бумаги (вместе с их ближайшими «родственниками» – одноразовыми подгузниками) стали крупнейшим из новых направлений бизнеса P&G, в то время как бренд Crest заложил основу быстро развивающегося производства средств по уходу за полостью рта, а в конечном итоге – и направления лекарственных средств. Два других бренда, выпущенных на рынок в этот период, также стали миллиардными, хотя они и были результатом использования различных стратегий. Смягчитель ткани (кондиционер) Downy родился в лабораториях P&G в результате собственных разработок, а кофе Folgers, так же как и изделия из бумаги Charmin, появился в результате поглощения.

Появление Downy было ответом на эффект, ставший результатом послевоенной революции в стирке. Оказалось, что стирка с использованием синтетических моющих средств лучше удаляет грязь, но делает ткань более жесткой и шероховатой на ощупь, особенно при определенных свойствах воды. Проблема усугубляется, если одежду после стирки помещают в автоматическую сушилку, где ткань интенсивно мнется и даже слипается из-за статического электричества. В 1950-е годы исследователи P&G взялись за решение этих проблем, опираясь на свои глубокие знания химии поверхности и свойств воды. Они открыли вещество, которое естественным образом связывается с поверхностью ткани, придавая ей мягкость.

Это открытие послужило основой для создания жидкого смягчителя ткани Downy, который был выпущен на пробный рынок в 1960 году. При добавлении во время полоскания Downy не только смягчал ткань, но также придавал ей приятный запах и предохранял от примесей, содержащихся в воде и способных привести к изменению цвета ткани или ее обесцвечиванию. Downy был не первым жидким кондиционером на рынке, но он оказался брендом, впервые раскрученным в национальном масштабе при соответствующей рекламной поддержке. Он стал очень популярен, и P&G постоянно усиливала его позиции с помощью эффективной рекламы и регулярных усовершенствований, а также выпуска новых разновидностей, включая концентрированные составы, дозирующие шарики для стирки, серию отдушек и специальные составы против сминания ткани.

Однако добавление жидких смягчителей в нужных количествах и в нужный момент стирального цикла оставалось проблемой для некоторых потребителей, особенно для тех, кто не хотел следить за процессом, происходящим в их стиральной машине. Хотя P&G выпускала на рынок распределительные устройства, например дозирующие шарики для стирки, и сотрудничала с изготовителями бытовых приборов в целях внедрения автоматических распределительных устройств, подающих смягчитель в цикле полоскания, исследователи компании параллельно вели поиск альтернативных подходов. Они нашли способ подавать те же действующие вещества, что входят в Downy, к тканям в процессе сушки, пропитав этими веществами полосу нетканого материала. Белье внутри сушильного аппарата контактирует с полосками, с которых не него переносятся смягчающие вещества, при этом обеспечивается тот же эффект, что при применении жидкого смягчителя, и снимается статическое электричество. Этот принцип лег в основу построения нового популярного бренда под названием Bounce, выпущенного на рынок в 1972 году, а также полосок Downy в 1987. (Эти же принципы применяются и при кондиционировании волос, поэтому некоторые фотомодели перед фотосъемкой наносят на свои волосы средство Bounce.) Таким образом, Downy и Bounce – основа масштабного бизнеса P&G, связанного с изготовлением средств для стирки и обработки тканей.

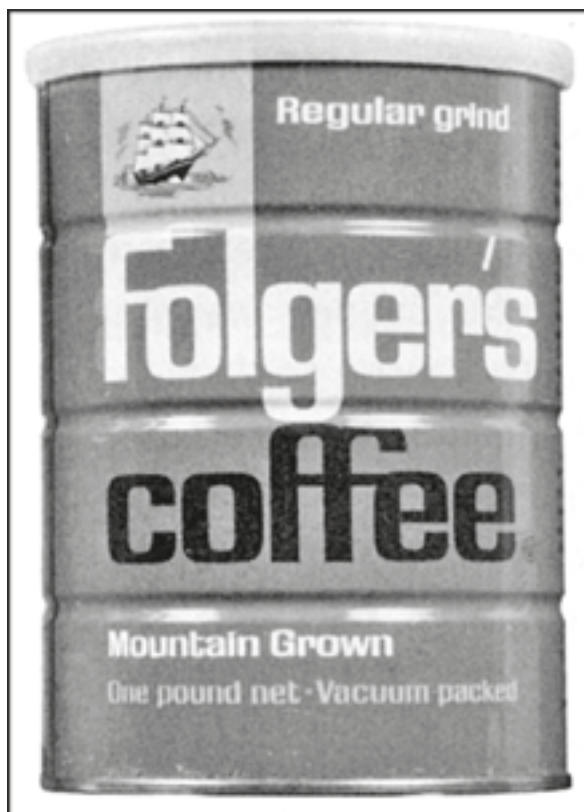


В то время как бренд Downy продемонстрировал способность P&G строить бренды с нуля, кофе Folgers свидетельствует о другом ее свойстве – создавать бренды на основе приобретенных марок. Бренд Folgers оказался для P&G одним из самых крупных (для того времени) и наиболее успешных (за все времена) приобретений. Приобретенная в 1963 году примерно за 130 миллионов долларов (примерно 8 % выручки P&G за тот год), на тот момент Folgers уже была второй крупнейшей кофейной компанией США. Ее производственные мощности и рынки сбыта в то время были сконцентрированы на западе от реки Миссисипи. Кофейный бизнес обладал потенциальной привлекательностью для P&G и хорошо вписывался в ее растущий портфель пищевых продуктов. Кофе – продукт не скоропортящийся, каналы его продажи были знакомы P&G, а привлекательные красные банки Folgers пользовались популярностью у потребителей на своих рынках. Бренд обладал хорошим потенциалом для быстрого развития, учитывая опыт P&G в создании ароматов и консистенций, а также достижения в области закупок, производства и маркетинга.

Компания Folgers как подразделение P&G достигла блестящих успехов. В течение 1970-х годов бренд Folgers стал общенациональным не без помощи вездесущих телевизионных роликов с любезной миссис Ольсон в главной роли, чьи комментарии со шведским акцентом подчеркивали общественную пользу от употребления кофе. P&G всячески поддерживала усилия своего кофейного подразделения по улучшению состава и вкуса кофе – молотого и растворимого, с кофеином и без. Хотя бренд Folgers столкнулся с ожесточенной конкуренцией со стороны бренда Maxwell House компании General Foods, а позже – с угрозой, обусловленной ростом популярности свежесваренного кофе и кофе элитных сортов, тем не менее его статус основного американского продукта остался непререкаемым.

Изучение потребительского спроса, проведенное в середине 1980-х годов, показало, что для любителей кофе важен аромат. Это открытие изменило фундаментальные представления P&G о том, как надо продавать кофе, и компания репозиционировала Folgers под знаменитым рекламным лозунгом: «Лучшая часть утреннего пробуждения – это кофе Folgers в вашей

чашке». Репозиционирование помогло заново создать устойчивый потребительский интерес, сделало бренд Folgers элементом повседневной жизни людей и их традиций. В 1994 году объем продаж бренда Folgers стал исчисляться миллиардами долларов.



С годами Folgers оброс родственными брендами и даже подтолкнул P&G к выпуску других напитков, таких как апельсиновый и другие фруктовые соки и безалкогольные напитки. Многие из этих начинаний провалились, хотя в 1995 году P&G приобрела кофейный бренд Millstone Coffee, свежееобжаренный кофе премиум-класса, распространенный на северо-западе США, но не отличавшийся высокими продажами. К началу 2000-х годов Millstone стал лидирующим среди элитных сортов, продававшихся в бакалейных и аптекарских магазинах, крупных торговых центрах, а также клубных магазинах по всей стране. Вместе с Folgers бренд Millstone обеспечивал P&G лидерство во всех крупных сегментах рынка.

Использование телевизионной рекламы

Запуская новые продукты и осваивая новые направления бизнеса, P&G стала активно использовать маркетинговый потенциал телевизионной рекламы. Отдавая примерно 20 % эфирного времени коммерческой рекламе, телевидение превратилось в важное средство общения с потребителями. В интервью, данном в 1979 году, руководитель P&G Эд Харнесс объяснил, почему его компания тратит столько средств на теле- и радиорекламу: «Наши продукты быстро продаются. Следовательно, периодичность рекламы должна быть высокой, поэтому мы используем дневные сериалы, с помощью которых общаемся с телезрителями каждый день. Если мы не привлечем внимание [потребителей], это сделает кто-нибудь другой»^[167].

Как только в конце 1940-х годов в дома американцев пришло телевидение, P&G поняла, что это новое средство массовой информации разительно отличается от радио. Телевидение было намного более затратным, так как требовало особенно тщательного подбора участников

программ и сложных постановочных решений. На заре телевидения телепрограммы должны были готовиться на местах, так как тогда еще не было возможности обеспечить трансляцию по всей территории страны. Руководители компании спорили о том, сколько средств инвестировать в новый вид рекламы, в то время как в сельской местности торговые агенты выступали против перераспределения рекламного бюджета, поскольку в их районах сбыта очень малое количество семей имели телевизор. Тем не менее P&G, так же как и другие крупные рекламодатели, вскоре осознала всю масштабность потенциала телевизионной рекламы. За семь лет, с 1949 по 1956 год, общая величина затрат на телевизионную рекламу в США выросла примерно с одной десятой величины расходов на радиорекламу до величины, превышавшей эти расходы почти в два с половиной раза. Стоимость эфирного времени для рекламодателей подскочила почти втрое, зато величина телевизионной аудитории росла так быстро, что стоимость рекламы в расчете на одно домохозяйство уменьшилась более чем вполтину. К началу 1970-х годов P&G тратила на телевизионную рекламу примерно 200 миллионов долларов в год и в одиночку обеспечивала ни много ни мало *одну десятую* общей выручки телекомпаний. Но даже при этом, по оценкам самой компании, она тратила всего четверть цента в расчете на каждый рекламный ролик, приходивший в каждое американское домохозяйство, то есть намного меньше стоимости почтовой марки^[168].

Двадцать третьего июля 1948 года P&G выпустила свою первую регулярную телепередачу «Моды на параде» (Fashions on Parade), совместно финансируемую брендами Prell и Ivory Snow. Говард Моргенс, который был в то время вице-президентом по рекламе, стал твердым сторонником создания телепрограмм. В 1949 году он основал подразделение P&G Productions специально для производства телепрограмм за счет компании. «Театр у домашнего очага» (Fireside Theatre), первая программа, созданная этим подразделением, вышла в эфир в том же году. В течение нескольких лет компания стала одним из крупнейших мировых производителей телепрограмм, идущих как в прямом эфире, так и в записи. Испытав на опыте мощь радио как средства массовой информации, P&G стремилась занимать самые привлекательные часы вещания и на американском телевидении (позже компания будет придерживаться той же стратегии в Европе и Южной Америке)^[169]. Конечно же, новые телепрограммы не оказались бы столь популярными, если бы не стремительное распространение телевидения и расширение передающих станций; 1950-е годы можно с уверенностью назвать десятилетием телевидения. Передача сигнала на всю территорию США сделалась возможной в 1951 году, а к концу 1960-х телевидение стало практически всеобъемлющим, и 95 % американских семей имели к тому времени хотя бы один телевизор^[170].

Поначалу все телепрограммы P&G выходили в вечернем эфире, но со временем бренд-менеджеры настояли на производстве дневных программ. Эффективность такого шага вызвала разногласия. Бросят ли домохозяйки текущие дела, чтобы посмотреть телепередачу? А как насчет мужчин, большинство из которых днем находятся на работе? Все эти сомнения оказались беспочвенными. Первым опытом дневного вещания компании явился сериал под названием «Первые сто лет» (The First Hundred Year). Хотя этот проект прожил всего два года, следующий за ним уже стал по-настоящему успешным – хитом. Радиопрограмма «Путеводный свет» (The Guiding Light) в 1952 году перекочевала на телевидение и стала самой долгоживущей в истории электронных средств массовой информации. В 1956 году P&G была первой компанией, выпустившей получасовые сериалы, – «Другой мир» (Another World) и «На пороге ночи» (The Edge of Night). Одно время в середине 1950-х годов P&G показывала по телевидению тринадцать различных сериалов одновременно, став крупнейшим в мире покупателем эфирного времени. Вплоть до пришествия кабельного телевидения в 1980-е годы компания была способна войти в дома 90 % американских семей, финансируя популярные программы и размещая рекламу в общенациональных журналах^[171].

Рекламные агентства

Партнерами в осуществляемых компанией операциях выступали рекламные агентства P&G. Procter & Gamble пользовалась услугами универсального агентства с полным набором услуг с 1922 года, когда она переуступила бренды Ivory и Crisco фирме Blackman & Co., которая позднее была переименована в Compton. В 1930-е годы система бренд-менеджмента распространилась и на рекламную деятельность, когда P&G наняла агентство Pedler & Ryan для проведения рекламной кампании торговой марки Camay и дала ему полномочия вести прямую конкуренцию с брендами Blackman и Ivory. Среди других агентств, бывших долговременными партнерами P&G, можно упомянуть Blackett Sample Hummert (позже переименованное в Dancer Fitzgerald Sample), с которым был заключен договор в 1933 году, Benton & Bowles (1941), Leo Burnett (1951) и Grey Advertising (1956). Слияния и поглощения агентств на протяжении долгих лет приводили к множеству переименований, но в основном все они сохраняли прочные связи с P&G. В мире производителей рекламы компания приобрела репутацию требовательного, но лояльного клиента, который «уходит только в крайнем случае», как говорилось в статье, опубликованной в журнале *Advertising Age* в 1963 году. Эта лояльность отчасти объяснялась стремлением Procter & Gamble поддерживать устойчивый имидж брендов. Компания на собственном опыте убедилась, что смена агентств приводит к потере времени (обычно года или больше), прежде чем замена начнет приносить успех^[172].

Одни руководители рекламных агентств жаловались на деспотизм и высокомерие P&G, другие отмечали ее бюрократическую структуру и сопротивление изменениям^[173]. Тем не менее как один из крупнейших в мире рекламодателей P&G неизменно внушала уважение. Уоррен Олбрайт, сотрудник рекламного агентства N. W. Ayer, так описывал взаимоотношения между P&G и многими из работавших на компанию агентств: «Множество других клиентов не уважают свои агентства и относятся к ним как к поставщикам. P&G напротив, работала с агентствами на принципах сотрудничества... Я думаю, что это один из факторов, способствовавших установлению стабильного взаимодействия между работниками P&G и персоналом агентств. Это то самое, что поддерживает преданность работников бизнесу P&G»^[174].

Международная экспансия

Перед Второй мировой войной международная деятельность P&G ограничивалась в основном операциями в Англии и Канаде, имелся также небольшой бизнес на Филиппинах, Кубе и в Индонезии (кубинский бизнес был продан в 1959 году, а операции в Индонезии прекращены в 1964 по причине политической нестабильности). По такому же принципу был построен международный бизнес большинства американских корпораций: зарубежные филиалы были невелики, зависимы и не могли вести полноценных операций по собственному усмотрению. После войны, однако, крупные американские корпорации начали интенсивно наращивать свои зарубежные операции, и их некогда мелкие филиалы получили гораздо больше независимости и ответственности.

Нейл Макэлрой, которого после войны прочили в президенты P&G, полагал, что компании представилась «великолепная возможность» расширить свой бизнес за рубежом^[175]. Он убедил Дюпри назначить ответственное лицо по всем существующим операциям и, что более важно, увеличить охват стран. Дюпри одобрил этот план, но, озабоченный потенциальной нестабильностью в континентальной Европе, постановил, что P&G не будет производить там инвестиций в основной капитал^[176]. Возможно, он также не хотел сталкиваться лоб в лоб с сильными компаниями-конкурентами, такими как Unilever и Henkel & Cie. GmbH, последняя из которых подписала с P&G соглашение о техническом обмене. Если это так, то Дюпри,

видимо, следовал примеру многих американских фирм-производителей, которые в 1920-е и 1930-е годы имели молчаливые соглашения с европейскими конкурентами о взаимной неприкосновенности внутренних рынков^[177].

В конце 1945 или в начале 1946 года Уолтер «Джейк» Лингл, один из высших руководителей компании, в прошлом подчиненный Макэлроя по департаменту рекламы, был назначен на должность менеджера по зарубежным направлениям бизнеса. В течение следующих нескольких лет значительную часть времени он посвятил восстановлению разрушенного войной бизнеса на Филиппинах и в фирме Thomas Hedley & Co. в Великобритании. После того как в 1948 году Макэлрой занял пост президента компании, Дюпри стал председателем совета директоров, а Лингл – вице-президентом, курирующим новое международное отделение. Примечательно, что эта должность не всегда считалась особенно трудоемкой. В 1954 году Лингл был избран исполнительным вице-президентом и принял также ответственность за производство целлюлозы и растительного масла. Через несколько лет он стал курировать еще и отделения туалетных принадлежностей и изделий из бумаги^[178].

Латинская Америка

Учитывая соображения Дюпри по поводу Европы (см. выше), Линглу было предписано сосредоточиться в первую очередь на операциях в Латинской Америке, где P&G уже успела достичь определенных успехов (в частности, на Кубе). Географическая близость, а также последние политические события подтолкнули компанию к выходу на рынок Мексики, которая в 1948 году стала первой крупной зарубежной страной, куда P&G пришла после войны.

В 1946 году президентом Мексики стал Мигель Алеман, приход которого ознаменовал прекращение десятилетий революционной нестабильности. Во время инаугурации Алеман представил повестку дня, ориентированную на развитие бизнеса, включая привлечение иностранных инвестиций^[179]. P&G вместе с многими другими американскими транснациональными корпорациями пришла на этот рынок, демонстрировавший тенденцию к быстрому росту.

Поначалу Лингл присматривался к мыловаренным компаниям, с тем чтобы купить одну из них. Не найдя ничего подходящего, он договорился о приобретении небольшого производства пищевых жиров. Это предприятие вскоре пришло в упадок, и через несколько лет P&G его продала. К тому времени, однако, Tide и другие синтетические моющие средства уже открыли перед компанией новые возможности. В конце 1940-х – начале 1950-х годов P&G построила и приобрела предприятия для производства моющих средств в Мексике, Венесуэле и на Кубе.

Европа

В то же самое время, когда P&G пыталась закрепиться в Латинской Америке, она построила завод по производству синтетических моющих средств в Великобритании в расчете на внутренний спрос и экспорт в Бельгию. Успех этого предприятия позволил компании догнать Unilever, которая, хотя и опоздала к началу революции моющих средств, была лидером в данной категории продуктов на рынке Великобритании. Лингл имел намерение продвигаться дальше в континентальную Европу, и в 1954 году, благодаря его случайному знакомству с главой парижского филиала компании J. P. Morgan, P&G обрела свой первый плацдарм на континенте. Контактируя с сотрудниками J. P. Morgan, Лингл узнал также, что компании Unilever, недавно построившей завод по производству синтетических моющих средств во Франции, не хватало мощностей для удовлетворения спроса. Еще он узнал, что близкая к банкротству мыловаренная компания Fournier-Fertier, находившаяся в Марселе, в свое время начала строить новый завод по производству синтетических моющих средств, но не завершила строительство из-за нехватки финансирования. Лингл знал, что Дюпри никогда не разрешил бы приобрести этот завод напрямую. Но при поддержке Макэлроя Лингл вполне мог убедить Дюпри на

сделку, по которой P&G арендовала бы этот завод у Fournier – Ferrier на пять лет с правом последующего выкупа.

В течение этого времени P&G производила бы и продавала Tide на французском рынке^[180]. Начало французского проекта было блестящим, и Tide занял 15 % местного рынка в течение первого года продаж. Еще большую популярность приобрел бренд Wopux, новое малопеняющееся моющее средство, разработанное для французских стиральных машин. Когда объем продаж вырос, P&G построила второй завод под Парижем и начала экспорт в Италию^[181]. Успех экспорта P&G в страны Западной Европы подвел компанию к решению построить новые заводы по производству синтетических моющих средств в Бельгии (1955) и Италии (1958).

Западная Германия, которая к концу 1950-х годов явила собой «европейское экономическое чудо» и послужила движущей силой при создании Европейского экономического сообщества (ЕЭС), стала следующим логическим шагом. В этой стране, однако, уже имелся мощный местный конкурент в лице компании Henkel A.G. До войны обе компании сотрудничали в разработке синтетических моющих средств, и P&G лицензировала патенты Henkel. После войны стороны возобновили соглашение о технологическом обмене на несколько изменившихся принципах. Henkel стремилась не допустить P&G на немецкий рынок, тогда как P&G обязывалась относиться с уважением к исследовательскому потенциалу Henkel и хотела получить право первого выбора в отношении всех новых технологий, которые Henkel могла разрабатывать в будущем. Но к концу 1950-х годов многопрофильная P&G уже могла предложить к продаже не только мыло, жиры и синтетические моющие средства, а перспектива заполучить изобильный рынок с 40 миллионами немецких потребителей была слишком соблазнительной, чтобы от нее отказаться. Компания также предвидела возможную интеграцию этого региона в ЕЭС. Стремясь проявить себя жизнеспособным конкурентом на европейском рынке, Procter & Gamble вряд ли могла позволить себе отказаться от видов на Западную Германию.

В 1960 году P&G прекратила технологический обмен с Henkel и добилась согласия фирмы Rei-Werke A.G., производителя мыла и слабых моющих средств, стать местным сбытовым агентом P&G. Одним из условий сделки было право P&G приобрести фирму Rei-Werke в течение пятилетнего срока, что и было осуществлено в 1965 году. Rei-Werke поначалу запустила на пробный рынок бренды Camay, Spic and Span, а также кондиционер для белья Lenor наряду со своими собственными продуктами. Вскоре после вступления в партнерство с Rei-Werke P&G объявила о своих планах строительства нового завода по производству сильного моющего средства Dash. Принятие компанией столь нетипичного для нее решения о строительстве мощностей до того, как определился спрос на продукт, было очевидным знаком того, что она делает ставку на западногерманский рынок^[182].

К началу 1960-х годов присутствие Procter & Gamble на западноевропейском рынке постоянно росло, и компания использовала этот регион как стартовую площадку для дальнейшего расширения. В 1956 году она закрыла экспортное представительство Хедли в Лондоне и открыла новый офис в Женеве для координации экспортных операций на более мелких рынках Европы, Северной Африки и Ближнего Востока. По мере роста объемов экспорта компания иногда открывала офисы по продажам на местах и размещала производственные заказы среди своих местных партнеров. На следующем этапе развития своего бизнеса P&G стала предпочитать приобретение зарубежных активов в полную собственность, но изредка заключала соглашения и о совместных предприятиях. Компания стремилась к получению контрольных пакетов акций, но иногда соглашалась и на паритетные условия участия в капитале. Первое такое совместное предприятие было основано в Ираке в 1959 году, и почти сразу после этого аналогичные соглашения были заключены в Ливане и Саудовской Аравии^[183].

В 1962 году Лингл, так же как и его друг и начальник Макэлрой когда-то, взял отпуск для работы в Вашингтоне с Агентством международного развития, а затем с Национальным управлением по авиации и исследованию космического пространства (NASA). После воз-

вращения в 1964 году Лингл обнаружил, что Моргенс меньше заинтересован в дальнейшем международном расширении компании; вместо этого он предпочел усилить контроль над операциями на уже занятых рынках. «Я был твердо убежден, что мы должны двигаться вперед постепенно», – объяснял Моргенс впоследствии^[184]. Пока Лингл отсутствовал, Моргенс разбил международное отделение на четыре независимых отделения: Азии и Латинской Америки; Британии, Канады и Скандинавии; общего рынка; экспорта и специальных операций. Каждое вновь созданное отделение подчинялось одному из вице-президентов, полностью отвечавшему за его деятельность. Компания сконцентрировалась на повышении эффективности своей работы в указанных областях и на выращивании местных руководящих кадров, при этом относясь к выходу на новые рынки более осмотрительно.

Комплектование зарубежных филиалов персоналом представляло постоянную проблему. Поскольку Моргенс был в первую очередь сосредоточен на развитии и диверсификации внутреннего бизнеса, то Линглу «приходилось буквально драться за каждого толкового работника», как вспоминал Чак Фуллграф. Уильям Гурганус, преемник Лингла с 1969 года, сталкивался с аналогичными проблемами. К середине 1970-х годов, однако, подготовка местных европейских кадров существенно улучшилась. В частности, Дирк Ягер, который стал одним из высших руководителей компании в 1999 году, в то время был заместителем руководителя в Нидерландах. Среди талантливых менеджеров по рекламе были Харальд Айнсманн в Германии, Хорхе Монтойя в Испании, а также Майкл Аллен, впоследствии ставший вице-президентом английского подразделения компании^[185].

Япония

Взглянув за пределы континентальной Европы и Латинской Америки, Лингл начал интересоваться огромными территориями Тихоокеанского региона, особенно Австралией, Индией и Японией. Для P&G эти регионы продолжали оставаться «белыми пятнами», то есть рынками, на которых компания до сих пор вообще не присутствовала. Лингл посетил эти страны как член американской организации «Международный бизнес» и встретился с высшими правительственными чиновниками. Полученная информация оставила его в нерешительности. Австралийский рынок казался слишком маленьким, чтобы оправдать выход на него, а Индия выглядела слишком бедной страной.

Другое дело – Япония. Как и Западная Германия, эта страна пережила удивительное экономическое возрождение после войны и имела крупную, быстрорастущую и богатую экономику. Но Лингл усмотрел в Японии некоторые специфические особенности, которые заставили его повременить с решением. Во-первых, это были правительственные ограничения, сводившие иностранное владение японскими компаниями к миноритарным позициям. Это означало, что P&G не могла последовать своей излюбленной тактике выхода на рынок путем поглощения существующей компании или получения контроля над ней. Вторым фактором было наличие двух мощных конкурентов, компаний Као и Lion. Обе были старыми, твердо стоящими на ногах компаниями с устоявшимися брендами, тесными связями с дистрибьюторами, значительными технологическими возможностями (особенно Као) и не выказывали ни малейшей склонности входить в альянс с P&G или какими-либо другими зарубежными партнерами. Более того, обе компании в свое время уже дали отпор таким гигантам, как Colgate и Unilever, которые пытались пробиться на японский рынок мыла и средств по уходу за полостью рта в 1960-е годы. Другие американские производители потребительских товаров, например General Mills и General Foods, также были в свое время вынуждены оставить попытки закрепиться на японском рынке^[186].

В конце 1960-х годов перспектива возможного скорого облегчения японским правительством доступа иностранного капитала заставила P&G вернуться к идее выхода на японский

рынок, который в то время был вторым по величине рынком некоммунистического мира. В 1968 году, незадолго до прихода Гургануса на место уходящего в отставку Лингла, P&G приняла двухмесячное исследование японского рынка синтетических моющих средств. На этот раз результаты оказались обнадеживающими. В начале 1970-х годов P&G начала переговоры об организации в Японии совместного предприятия для производства и сбыта мыла, синтетических моющих средств и бытовых чистящих веществ.

Ближний Восток и другие регионы

К началу 1970-х годов P&G из американской компании с несколькими зарубежными филиалами превратилась в настоящую транснациональную корпорацию. Основную часть общего прироста прибыли компания получала именно за счет международных операций, которые в 1972 году дали 27 % общей прибыли^[187]. В течение нескольких лет Ariel, продававшийся в Европе, Латинской Америке и на Ближнем Востоке, опередил Tide, который был крупнейшим брендом из всех синтетических моющих средств, производимых P&G. В период с 1955 по 1979 год объем зарубежных продаж P&G увеличился с 238 миллионов до более чем 1,3 миллиарда долларов, прибыль увеличилась в восемь раз, а зарубежные активы учетверились (с 81 миллиона до 320 миллионов долларов). Увеличение размера персонала на одну треть также произошло за счет зарубежных филиалов^[188]. Компания все сильнее ощущала себя международной экономической единицей и становилась более уязвимой для дестабилизирующих событий, происходивших в Азии, Латинской Америке и на Ближнем Востоке.

Так же как и в случае приобретений на внутреннем рынке, P&G стремилась формировать зарубежные филиалы по образу и подобию материнской компании. Лингл признавал необходимость поиска баланса между местными интересами и приверженностью общекорпоративным ценностям, таким как опыт, производственный потенциал, контроль. Однако он заявлял также, что «наилучшим путем к успеху в зарубежных странах является построение в каждой из них точной копии американской P&G»^[189]. Под этим он подразумевал, что филиал в каждой стране должен иметь сильного генерального директора, контролирующего весь диапазон деловых функций. P&G добивалась того, чтобы все ее новые филиалы придерживались общих корпоративных принципов опоры на тщательные исследования рынка и выпуска высококачественных продуктов, а также соблюдали основополагающие требования честности и прямоты при ведении бизнеса. С этой целью Лингл устраивал многим руководителям зарубежных филиалов стажировки в Цинциннати. По мнению Гургануса, распространение корпоративной культуры облегчилось после того, как начал повышаться статус международных операций компании. По мере того как «некоторые из молодых сотрудников международного отделения добивались более ответственных постов в компании», они способствовали «ускорению приведения зарубежных структур P&G к общим корпоративным стандартам»^[190].

Препятствия на пути расширения: антимонопольная политика и конец поглощений

По всей вероятности, P&G так и продолжала бы идти путем поглощения компаний в целях освоения новых направлений выпуска потребительских товаров. Однако антитрестовская политика, начатая правительством США, заставила компанию изменить стратегию. После Второй мировой войны федеральное правительство снова провозгласило обязательным строгое применение антитрестовских законов, продолжая тенденцию, наметившуюся еще во времена Великой депрессии. В 1950 году конгресс США принял закон Селлера – Кифовера, затруднявший поглощение и слияние компаний одного уровня в одной или родственных отраслях бизнеса. Новый закон не принимал во внимание цели поглощения, имел значение только

размер компаний. Если компания в результате слияния или поглощения получала достаточно большую долю рынка, то суд мог запретить такую сделку даже в отсутствие каких-либо торговых ограничений. Такие крупные корпорации, как P&G, IBM, Alcoa, DuPont и United Shoe Machinery Company, неизбежно привлекали внимание контролирующих органов.

Проблемы начались в 1952 году, когда P&G вместе с несколькими другими производителями мыла являлась фигурантом иска Министерства юстиции, требовавшего ограничений конкуренции и монополии. Дело было прекращено в 1961 году. Более серьезное обвинение против компании было выдвинуто всего неделю спустя после вступления Моргенса на пост президента P&G в 1957 году. Федеральная торговая комиссия (ФТК) заявила, что недавнее приобретение компании Clorox было проведено в нарушение закона Клейтона, так как оно могло привести к доминированию P&G на рынке бытовых отбеливающих веществ. В это время P&G находилась в процессе приобретения компании Charmin, и Моргенс опасался, что эта компания по производству изделий из бумаги станет последним прорывом P&G в новое направление бизнеса^[191].

P&G публично отвечала в суде на обвинения Министерства юстиции. с особым сарказмом Дюпри говорил о том, что он и другие руководители американских корпораций считали «извращенной» логикой правительства, по которой компании полагалось наказывать за то, что они растут и достигают успеха. Разбирательство тянулось десять лет, прежде чем дошло до Верховного суда, который в 1967 году вынес решение не в пользу P&G, постановив, что рекламные ресурсы компании могут представлять существенную угрозу для конкурентов Clorox. Приобретение Clorox объявлялось недействительным.

Между тем 26 июня 1966 года ФТК известила, что будет добиваться лишения P&G прав на приобретенную за три года до этого Folgers, вторую по величине кофейную компанию США. Но кофейная промышленность была очень раздробленной, и доля предприятий Folgers, сконцентрированных в основном в западных штатах, составляла всего 11 % общенационального производства. Приведенная в замешательство заявлением ФТК, P&G, тем не менее, быстро отреагировала и добилась принятия мирового соглашения, подписанного 9 февраля 1967 года. По этому соглашению, P&G оставляла за собой права на Folgers, но какой ценой! В течение семи лет после этого P&G не имела права приобретать какие-либо предприятия в США, производящие хозяйственные потребительские товары для продажи в бакалейных магазинах, без предварительного разрешения ФТК. Компании также предписывалось продать в течение последующих пяти лет фабрику Folgers в Хьюстоне покупателю, утвержденному ФТК, и запрещалось приобретать какие-либо кофейные предприятия в течение последующих десяти лет^[192].

Эпизоды с Clorox и Folgers были серьезными прецедентами, высветившими постоянную проблему в антитрестовской судебной практике США: как надлежит трактовать понятие рынка? Джон Смейл впоследствии указывал на тот факт, что до этих приобретений P&G вообще никогда не присутствовала на рынках отбеливающих веществ и кофе. Получается, что в то время крупный размер компании сам по себе уже расценивался как нарушение, за которое следовало наказывать. Правительство полагало, что, поскольку P&G представляет собой такую мощную силу в бакалейной торговле, этой компании нельзя разрешать начинать новые направления бизнеса путем приобретения лидирующих брендов, таких как Clorox и Folgers. Решение в отношении Folgers было особенно обескураживающим, поскольку этот крупный бренд, господствовавший на западе от Миссисипи, не был общенациональным^[193].

Инсайдеры P&G позже подтверждали, что эти судебные решения оказали охлаждающий эффект на отношение руководства компании к приобретениям. Компания не сделала ни одного крупного приобретения на протяжении 1970-х годов. Она также отказалась следовать по пути многих других производителей потребительских товаров, которые, будучи лишенными, в соответствии с антитрестовскими законами, права поглощать родственные фирмы, без колебаний пытались войти в совершенно чуждые им сферы бизнеса. Эта стратегия, названная конгломерацией, отчасти была продиктована тенденцией министерства юстиции не препятствовать

слияниям фирм в совершенно не связанных областях бизнеса. Обоснованность такого пути подтверждалась также и господствовавшей тогда философией менеджмента, согласно которой диверсификация способствует повышению общей прибыльности компании, поскольку деятельность в различных сферах бизнеса якобы помогает распределять риски и компенсировать спады экономического цикла. Уолл-стрит благосклонно отнеслась к движению конгломерации и поощряла компании, которые вступили на этот путь, более высокими оценками стоимости их активов^[194].

P&G, однако, сосредоточила свои усилия на разработке новых продуктов в рамках уже освоенных отраслей, не отклоняясь от установленного самой компанией правила оставаться приверженной существующим и родственным сферам ассортимента. Компания продолжала придерживаться этой политики и во время экономического спада 1970-х годов, когда ее заинтересовала фармацевтическая промышленность, продемонстрировавшая прирост в 130 миллиардов долларов (одна из немногих отраслей, которые в то время опережали средние темпы экономического развития). Фуллграф, который в то время координировал исследования в области фармацевтики как потенциального нового направления бизнеса, сообщал, что P&G «рассматривала как минимум десять или двенадцать фирм в качестве кандидатов на приобретение, и каждая из них могла бы стать великолепной стартовой площадкой для дальнейшего развития <...> но руководство компании просто не видело перспективы в этих приобретениях с точки зрения антитрестовского законодательства»^[195]. В результате P&G вышла на фармацевтический рынок только в 1982 году с приобретением компании Norwich Eaton.

Отказ P&G от новых приобретений в конце 1960-х и в 1970-х годах имел как минимум одно выгодное следствие. Многие конгломераты так и не оправдали больших надежд инвесторов. Начиная с конца 1970-х корпоративные скупщики акций (рейдеры), такие как Т. Бун Пикенс, Карл Икан и Майкл Милкен, обратили свои взоры на некоторые из таких компаний, утверждая, что эти конгломераты плохо управлялись и поэтому их недооценили. Рейдеры полагали, что дезинтеграция этих конгломератов поможет выявить истинную стоимость отдельных компаний. Эти люди делали большие заимствования ради покупки конгломератов, зачастую полагаясь на такой финансовый инструмент, как «мусорные» облигации, то есть облигации с высоким доходом, но и с высокой степенью риска^[196]. Установка P&G на внутреннее развитие и приверженность устоявшимся направлениям бизнеса уберегли компанию от эпидемии враждебных поглощений, которая продолжалась до конца 1980-х и начала 1990-х годов.

Экологические проблемы

Еще одним тормозом для расширения деятельности компании стали новые взгляды общественности на проблемы охраны окружающей среды. Разговоры на эту тему начались после публикации в 1962 году книги Рэйчел Карсон под названием «Безмолвная весна», в которой она предупреждала о возможных опасностях, связанных с применением ДДТ и других пестицидов. Как производитель моющих средств, P&G стала мишенью для защитников окружающей среды, обеспокоенных возможным вредным воздействием химикатов, которые содержатся в промывной воде, сливаемой после стирки в канализацию. Алкилбензолсульфонат (АБС), поверхностно-активное вещество, содержащееся в порошках Tide, время от времени приводило к появлению пены на воде вдоль берегов рек и ручьев. Росла убежденность общественности в том, что ответственность за существенное загрязнение воды несут производители синтетических моющих средств. Вслед за этим возникли споры также по поводу энзимов (ферментов), новых пятновыводящих ингредиентов моющих средств. В Европе моющие средства, основанные на энзимах, такие как Ariel, получили широкое распространение и почти не вызвали общественных протестов. В США же возникла большая шумиха по поводу возможных вредных воздействий этих веществ (ложное впечатление было порождено рекламой,

изображавшей, как энзимы уничтожают грязь). P&G первой вывела энзимосодержащие продукты на рынок в 1967 году, но вскоре была вынуждена снять их с производства. К 1971 году P&G, как и другие производители синтетических моющих средств, исключила энзимы из всех стиральных порошков, идущих на продажу в США.

Еще один ингредиент синтетических моющих средств, вызвавший полемику в 1960-е годы, – это фосфаты. Фосфаты – химические вещества, содержащие фосфор (они входят во многие промышленные продукты и добавляются в стиральные порошки для смягчения воды и осаждения частиц загрязнений, удаляемых с одежды). С фосфатами связывают ускорение эвтрофикации (состояние, при котором обогащение воды минеральными и органическими питательными веществами вызывает зарастание водоемов водорослями), как это произошло, например, с озером Эри. P&G приводила доводы, что фосфаты из неочищенных сточных вод и поверхностного стока с полей, содержащего удобрения представляют гораздо большую проблему, чем фосфаты из моющих средств. Но общественность осталась глуха к аргументам компании^[197].

Муниципалитеты некоторых городов запретили использование моющих средств, содержащих фосфаты, а ФТК пригрозила, что потребует маркировать моющие средства как загрязняющие вещества. В соответствии с местными законами, P&G в 1972 году прекратила продажи стиральных порошков в районах Майами, Буффало и Чикаго. «Мы столкнулись с дилеммой, – рассказывал Том Лейко. – Мы не могли производить продукцию, которая удовлетворяла бы принятым законам, используя технологию, которая была доступна в те времена. Встать же на путь замещения фосфатов нейтральными ингредиентами, которые снижали бы эффективность моющих средств и при этом не производили бы никакого положительного экологического эффекта, нам представлялось неправильным. Также мы считали неверным замещение фосфатов небезопасными щелочами. При таких условиях мы посчитали оптимальным просто снять наши стиральные порошки с продажи на указанных рынках»^[198].

В отличие от ситуации с энзимами, в дискуссии о фосфатах P&G не сдавала позиций, веря в то, что в конце концов победа будет на стороне компании. P&G также надеялась, что, убедившись в гораздо худших характеристиках бесфосфатных моющих средств, потребители будут настаивать на отмене принятых законов. Однако потребители почти не заметили разницы, и массовая кампания за возвращение в продажу фосфатсодержащих моющих средств так и не состоялась^[199]. Впоследствии ученые P&G разработали альтернативные ингредиенты, которые, как представлялось, отличались приемлемой эффективностью и были при этом безопасными. Компания выпустила эти альтернативные средства в продажу в тех местностях, где были запрещены фосфаты.

Так же как и антitrustовские обвинения, выдвинутые против компании в 1950-е и 1960-е годы, дискуссия о фосфатах обернулась для компании «огромным разорением», как выразился Эд Харнесс. P&G потратила более 130 миллионов долларов на поиск заменителя фосфатов, что, по словам Смейла, «снизило продуктивность исследовательских работ компании [в области чистящих средств] за целое десятилетие». Только «к началу 1980-х годов мы смогли подступить к разработке некоторых очень важных продуктов <...> чистящих средств с более широким диапазоном применения»^[200].

P&G считала реакцию СМИ «эмоциональной, политизированной и временами довольно иррациональной». Харнесс, однако, рассматривал вопрос с точки зрения перспективы: «Конечно, мы заплатили определенную цену, но это такая цена, которую мы, вероятно, будем платить снова и снова, по мере того как благонамеренный мир продолжит бороться за лучшую жизнь. Мы, как компания Procter & Gamble, готовы идти на такие издержки в интересах покупателей наших продуктов. Причина? Если мы позаботимся о потребителе, то и потребитель позаботится о нас»^[201]. Такая сентиментальность подверглась суровому испытанию в 1980 году, когда P&G столкнулась с кризисом в связи с талонами Rely.

1970-е годы: ухудшение делового климата

Долгий послевоенный период экономического подъема внезапно оборвался в начале 1970-х годов, когда США, как и большинство других западных индустриально развитых стран, вступили в полосу инфляции с одновременной стагнацией (так называемая стагфляция). Десятилетие началось с введения администрацией Никсона системы регулирования цен и ставок заработной платы. С каждым последующим годом становилось все яснее, что экономический рост нельзя считать чем-то само собой разумеющимся. Производительность труда снижалась. Дефицит бюджета нарастал вследствие крупных военных расходов во Вьетнаме, расширения программ социальной помощи и увеличения расходов на охрану окружающей среды. Некоторые международные политические события также привели к экономическим потрясениям, в частности, когда в 1973 и повторно в 1979 году Организация стран – экспортеров нефти (ОПЕК) взвинтила цены на сырую нефть. Рост цен на нефть, сырье и химические вещества привел не только к повышению издержек производства для P&G; он также оттолкнул прежних потребителей высококачественных брендов компании, которые переориентировались на более дешевые массовые продукты.

В 1974 году Моргенса, ушедшего в отставку после успешного семнадцатилетнего президентства, на посту главы компании сменил Харнесс. Так же как Макэлрой и Моргенс, Харнесс был выходцем из департамента рекламы. Он пришел в компанию в 1940 году, провел четыре года в вооруженных силах во время Второй мировой войны и затем вернулся в P&G, став в 1954 году руководителем по продвижению брендов, а в 1960 году – руководителем рекламного департамента отделения мыла и синтетических моющих средств. В 1962 году Харнесс был назначен руководителем отделения туалетных принадлежностей. Год спустя Моргенс бросил его на передний край борьбы уже во главе отделения изделий из бумаги. В 1966 году Харнесс был избран вице-президентом – руководителем группы, курировавшим отделения изделий из бумаги; целлюлозы и специализированных товаров; туалетных принадлежностей. В 1970 году Харнесс стал исполнительным вице-президентом, отвечающим за все отделения потребительских товаров, которые работали на внутреннем рынке, и занимал этот пост до избрания президентом в 1971 году. Как президент Харнесс отвечал за всю производственную деятельность компании внутри США, а в 1973 году он к тому же принял ответственность и за все международные операции^[202].

P&G вступила в 1970 год, занимая лидирующие позиции на всех основных направлениях своего бизнеса, таких как стиральные порошки (Tide), шампуни (Head & Shoulders), средства по уходу за полостью рта (зубная паста Crest), кулинарные жиры, или шортенинги (Crisco), одноразовые подгузники (Pampers) и туалетная бумага (Charmin). Несмотря на ухудшение делового климата, компания инвестировала даже больше, чем раньше, в расширение своих исследовательских лабораторий, расположенных в Шэрон-Вудсе и Винтон-Хилле (штат Огайо), а также производственных линий, в особенности тех, которые производили изделия из бумаги и легкие закуски Pringles. Основная часть инвестиций, сделанных в 1970-е годы, сразу оправдалась, но некоторые из них, в частности вложения в производственные мощности для Pringles, поначалу не окупались. Огромные вложения капиталов и людских ресурсов в отделение изделий из бумаги даже замедлили прогресс в других сферах деятельности компании^[203].

Лишенная Министерством юстиции возможности делать новые приобретения в родственных сферах бизнеса, P&G сосредоточилась на интеграции тех приобретений, которые сделала в предыдущие два десятилетия, и на продвижении своих брендов на новые рынки, как американские, так и зарубежные. Продолжалось внедрение новых продуктов, таких как смягчитель ткани Bounce и жидкость для мытья посуды Dawn (оба продукта сразу завоевали популярность у потребителей), а также сильнодействующее моющее средство Era, дезодори-

рующее мыло Coast, антиперспирант Sure и масло для жарки Puritan. На рынки Германии и Франции была выпущена новая жидкость для мытья посуды Motiv. В 1973 году исследовательское отделение компании разработало усовершенствованную модель облегающих подгузников на резинке, которые были выпущены на пробный рынок в 1976 году под брендом Luvs. Компания также возлагала большие надежды на новые тампоны с высокой впитывающей способностью, а также на патентованный заменитель жира, который разрабатывался более десяти лет. Ассортимент продуктов промышленного назначения, таких как целлюлозная масса и пищевые полуфабрикаты (последние поставлялись в основном в рестораны) также расширялся, дойдя в конце концов до примерно двухсот наименований. В начале 1970-х годов все эти отделения были сгруппированы под началом вице-президента Билла Сноу^[204].

Репутация у новых видов потребительских товаров была разнородной. Бренды Pringles, Luvs и Rely поначалу были популярны, но позже каждый из них столкнулся с серьезными проблемами. Отделение туалетных принадлежностей также забуксовало, когда потребительские привычки изменились и рынок наводнился множеством новых брендов шампуней. Разработка заменителя жира «Олестры» затянулась до 1980-х и 1990-х годов.

Большие надежды возлагались на бренд Pringles, разработка которого началась в 1950-е годы и ускорялась на протяжении следующего десятилетия. Как говорил Фуллграф, это была «наша основополагающая надежда, Pampers в миниатюре, если хотите»^[205]. Но к середине 1970-х развитие этого бренда застопорилось, и, казалось, никакие усилия компании по его укреплению не приводили к успеху. В 1979 году президент компании Смейл заявил, что если бренд Pringles не возобновит прибыльный рост в течение пяти лет, то он будет снят с производства.

Что касается категории шампуней, то серия рыночных сдвигов, произошедших в начале 1970-х годов, застала P&G врасплох. Изменилась мода на прически, применение фенов для укладки волос стало общераспространенным, и потребители стали отдавать предпочтение тем шампуням и другим средствам по уходу за волосами, которые придавали волосам пышность и делали их более послушными. К 1974 году на лидерство в данном сегменте рынка стал претендовать Baby Shampoo, продукт компании Johnson & Johnson, который отодвинул Head & Shoulders на второй план и заставил P&G бороться за возвращение передовых позиций. Затем Clairol (в то время самостоятельная компания) всколыхнула рынок своим Herbal Essences, изумрудно-зеленым шампунем с высоким содержанием ароматических веществ, который наполнял ванны комнаты благоуханием. Этот бренд вышел в течение нескольких лет на третье место по объему продаж среди самых популярных шампуней в США, опередив Prell^[206]. P&G дала задание своему исследовательскому отделению разработать новые виды шампуней, которые повышали бы пышность волос и обладали приятным ароматом, с тем чтобы их можно было противопоставить бренду Herbal Essences. В результате этих усилий родились бренды шампуней Rejoice (содержавший как мыло, так и синтетические компоненты) и Pert. Но при регулярном появлении оригинальных новинок, будораживших рынок, потребители проявляли слабую приверженность определенным брендам^[207].

Появление фенов для волос фундаментально изменило отношение к уходу за волосами, сократив время, затрачиваемое на мытье и укладку, с нескольких часов до тридцати минут и меньше. В результате потребители начали мыть волосы чаще. Руководитель научно-исследовательского отдела P&G Сесилия Кузма признавалась, что компания «потратила огромное количество времени на разработку наилучших средств для мытья волос, которые сохраняли бы их чистыми максимально долго, в то время как <...> "чистота максимально долго" уже никому не была нужна»^[208]. Компания все еще пыталась адаптироваться к новой обстановке, когда Pert был выведен с пробного рынка в 1979 году.

P&G также не смогла адекватно отреагировать на изменения на рынке одноразовых подгузников – том самом, который компания открыла брендом Pampers. После передачи своих

лучших технологий новому высококачественному бренду Luvs, P&G сделала бренд Pampers уязвимым для его сильнейшего конкурента Huggies, который всколыхнул рынок в 1978 году. Рыночная доля Pampers быстро сократилась.

Проблемы с тампонами Rely были обусловлены другими причинами, но это не делало их менее болезненными (см. вставку «Кризис с Rely»). Выпущенные на региональный рынок в 1978 году, тампоны Rely обещали стать очередным блокбастером компании. Но таинственная болезнь, названная синдромом токсического шока и приписанная федеральным правительством действию тампонов Rely, внезапно положила бренду конец. После того как в 1980 году по этому поводу разразился скандал, P&G вывела Rely с рынка под улюлюканье прессы, которая грозила серьезно подорвать доверие потребителей к компании. Единственным лучом надежды была возрастающая компетентность компании в сфере производства продуктов для охраны здоровья и фармацевтических препаратов. P&G первой открыла это направление бизнеса в конце 1950-х – начале 1960-х годов (хотя и не употребляла в то время таких терминов), успешно выпустив на рынок зубную пасту Crest как лечебное средство. Следующими шагами на этом пути были шампунь против перхоти Head & Shoulders и ополаскиватель для полости рта Scope, уничтожающий бактерии, которые вызывают дурной запах изо рта, и обладающий другими лечебными свойствами. Исследования в области синтетических моющих средств и фторсодержащих средств по уходу за полостью рта сделали P&G экспертом по кальцию, поскольку он является основным компонентом зубной эмали. Последующие исследования компании помогли установить, что распространенные периодонтальные заболевания возникают из-за нарастания на зубах другого кальциевого соединения, называемого зубным камнем. Исследователи P&G разработали специальное вещество, способное удалять этот нарос с зубов, не повреждая зубную эмаль; это открытие послужило основой для создания нового продукта, Crest Tartar Control, выпущенного на рынок в 1985 году. С этого момента исследования P&G перешли на следующую логическую ступень. В конце 1970-х годов компании начали применять свои знания и опыт использования технологий по борьбе с состоящим из кальция зубным камнем к процессам, происходящим в костях. В результате появился Didronel, средство для лечения заболевания костей, известного под названием «болезнь Педжета». Это было первым крупным прорывом P&G на фармацевтический рынок; вскоре после этого компания начала исследования в целях поиска средств против артрита и остеопороза.

Кризис бренда Rely

На заседании руководства P&G в 1972 году Эд Харнесс заявил: «Есть несколько определенных вещей, которые, в моем представлении, формируют характер нашей компании. Некоторые из них можно с уверенностью считать политическими принципами. Одни принципы являются основными, направляющими наши действия. Другие – просто устоявшейся практикой, которой мы традиционно следуем, – это привычки поступать именно так, ставшие нашей второй натурой»^[209]. В конце президентства Харнесса корпоративные принципы P&G подверглись серьезному испытанию в ходе самого шумевшего скандала в истории компании, связанного с ее ответственностью за качество выпускаемой продукции.



В сентябре 1980 года Центр по контролю и профилактике заболеваний (Center for Disease Control and Prevention, CDCP), который является федеральным исследовательским агентством, известил P&G о том, что новое таинственное заболевание, иногда чреватое смертельным исходом и названное синдромом токсического шока (СТШ), возможно, вызвано применением производимых P&G новых тампонов Rely. Выпущенные на общенациональный рынок в 1979 году как первые в своем роде тампоны с высокой впитывающей способностью, Rely ознаменовали выход P&G на весьма перспективный рынок гигиенических средств для женщин и обещали стать самой популярной новинкой компании, судя по быстрому росту их рыночной доли в течение первого года продаж. CDCP утверждал, что указанный синдром чаще регистрируется у тех женщин, которые применяли тампоны во время месячных, и высказывал предположение, что тампоны с высокой впитывающей способностью типа Rely могут служить благоприятной средой для бурного размножения бактерий, предположительно, вызывающих данное заболевание. Приведенные факты вызвали сомнение, тем не менее компания была поставлена перед очевидным выбором: встать на защиту бренда, как она недавно встала на защиту своих синтетических моющих средств во время дискуссии о фосфатах, либо снять Rely с продажи в ожидании того, что будущие исследования прояснят причинно-следственную связь между применением тампонов и возникновением СТШ.

Харнесс понимал, что компания должна решать эту дилемму оперативно. Он возложил бремя доказательства непосредственно на P&G, поставив вопрос так: может ли компания с определенностью утверждать, что ее продукт безвреден? Ответ на этот вопрос должен был повлиять на дальнейший план действий компании. СТШ был впервые диагностирован в 1977 году – то есть за год до выпуска тампонов Rely на пробный рынок, – доктором Джеймсом К. Тоддом, который выделил приводящий в замешательство комплекс симптомов у небольшой группы детей в Денвере^[210]. Симптомы были тяжелыми: заболевание начиналось с внезапного подъема температуры, который сопровождался диареей, рвотой и появлением сыпи, напоминающей солнечный ожог. За резким падением артериального давления быстро следовал шок, а в самых тяжелых случаях – смертельный исход.

Заболевание привлекло внимание CDCP, который изучил все случаи этой болезни и инициировал научные исследования СТШ. В мае 1980 года агентство обнародовало доклад, основанный на изучении 52 случаев данного заболевания, которые были зарегистрированы государственными органами здравоохранения, и этот доклад устанавливал причинно-следственную связь между СТШ и менструациями. И хотя в целом заболеваемость СТШ у женщин детородного возраста была низкой (примерно три случая на сто тысяч женщин), CDCP начал изучать

те случаи, когда женщины до заболевания пользовались тампонами в период менструации. Это исследование получило поддержку как P&G, так и других производителей гигиенических тампонов. Несколько отчетов оказались неубедительными, но в начале сентября CDCP решил, что ему удалось подтвердить наличие связи. Проведя опрос 42 жертв заболевания и 150 здоровых женщин, агентство доложило, что тампонами Rely пользовались 71 % пострадавших и только 26 % здоровых женщин. По мнению CDCP, это свидетельствовало о «статистической связи» между Rely и СТШ, хотя о причинно-следственной связи речи не велось^[211].

Хотя P&G была заинтересована в качестве этих исследований и в тех выводах, к которым они приведут, она все же решила добиться более беспристрастной оценки; 9 сентября компания учредила комиссию с участием знаменитых врачей, микробиологов и эпидемиологов «для анализа имеющихся данных и нашей оценки этих данных, с тем чтобы помочь выработать обоснованный план действий»^[212]. Неделью спустя, как только CDCP официально уведомил P&G о наличии статистической связи между Rely и СТШ, Харнесс назначил Тома Лейко, отвечавшего за операции компании на внутреннем рынке, руководителем группы кризисного управления, которая состояла из нескольких высших руководителей компании и советников. P&G сразу же приостановила производство тампонов Rely. Несколько дней спустя CDCP обнародовал свои выводы, и, подстегнутые шумихой в прессе, некоторые розничные торговцы сняли Rely с продажи.

В воскресенье, 21 сентября, P&G провела заседание своего научного консультативного совета в чикагском аэропорту О'Хара при участии Эда Харнесса и других высших руководителей компании. Хотя консультативный орган был образован менее чем за две недели до этого дня, Харнесс хотел получить от его членов обоснованный ответ на ключевой вопрос: может ли P&G без всяких оговорок утверждать, что тампоны Rely не являются причиной ни одного из случаев заболевания СТШ? Почти все эксперты, в том числе и эксперты CDCP, признавали, что проведенных к тому моменту исследований было недостаточно, но Харнесс не хотел откладывать решение. И когда консультативный совет не смог с категоричностью исключить возможность причинно-следственной связи между Rely и СТШ, то, по воспоминаниям самого Харнесса, «этот момент стал поворотным... Я понял, что нам следовало делать»^[213].

На следующий день Харнесс объявил, что P&G намерена добровольно изъять тампоны Rely из продажи. Он добавил, что компания приняла это решение, «несмотря на отсутствие у тампонов Rely каких-либо известных дефектов и несмотря на очевидность того, что изъятие этого продукта не исключит возможности появления новых случаев СТШ даже при полном прекращении использования тампонов Rely».

В пятницу, 26 сентября, P&G подписала соглашение с правительством США. Компания отрицала какое-либо нарушение федеральных законов со своей стороны, а также наличие каких-либо дефектов продукта, что было очень важным моментом с точки зрения предотвращения возможного наплыва судебных исков. Компания соглашалась выкупить все неиспользованные продукты, включая те, которые рассылались по почте женщинам в рамках предварительной рекламной кампании. P&G также пообещала сотрудничать с CDCP в дальнейшем исследовании СТШ, а также оплатить и возглавить широкую программу оповещения потребителей о заболевании. Все три тысячи торговых агентов P&G сняли Rely с розничной продажи в течение двух недель после объявления об изъятии продукта^[214].

Вслед за этим P&G объявила о формировании резерва объемом в 75 миллионов долларов для покрытия расходов по обратному выкупу продукции, компенсации убытков по запасам и основным средствам, а также на случай возможных судебных издержек. Харнесс полностью отдавал отчет в своих действиях, он говорил: «расходы по финансовым операциям в связи с добровольным изъятием бренда Rely будут большими, но мы считаем, что поступили правильно и что наши действия находятся в соответствии с давними корпоративными принципами, согласно которым только сама компания ответственна за безопасность своих продуктов.

Принесение этого принципа в жертву обернулось бы спустя годы гораздо большими потерями, чем те денежные убытки, которые мы несем в связи с изъятием бренда Rely»^[215].

Изъятие этого бренда, как позже рассказывал Харнесс, было одним из самых простых управленческих решений, которые ему пришлось когда-либо принимать. Это было правильно не только с точки зрения здравоохранения, но и в отношении защиты репутации компании и сохранения доверия потребителей к ее брендам. Тем временем P&G не стала уходить с рынка гигиенических товаров для женщин. На собрании акционеров в 1980 году Харнесс отметил, что изъятие бренда Rely «не означает, что мы махнули рукой на производство тампонов или, скажем, гигиенических прокладок. Наши исследовательские работы в предстоящие месяцы и годы будут тесно связаны с поиском возможностей возвращения на рынок [средств женской гигиены], на котором, как мы полагаем, наша компания может предложить много высококачественных разработок»^[216]. В 1983 году P&G вывела на рынок новый тип гигиенических прокладок под брендами Always и Whisper. Эти идущие нарасхват прокладки стали глобальными брендами в 1980-е и последующие годы. Возвращение на рынок тампонов заняло у P&G больше времени, но и на этот сегмент рынка компания вернулась, причем с размахом, когда она завершила 1,85-миллиардное поглощение компании Tambrands, производящей тампоны.

К концу 1970-х годов «стало ясно, что нам необходимо расширять ассортимент, – рассказывал Смейл, который сменил Харнесса на президентском посту в 1974 году. – Нам требовалось больше брендов... Нам нужны были новые пути развития»^[217]. Смейл был убежден, что после более чем десятилетнего периода отказа от новых приобретений компания должна возобновить заключение таких сделок, с тем чтобы начать новую эру роста и диверсификации; 1980-е годы станут временем более глубокого внедрения компании на рынок продуктов для охраны здоровья и фармацевтических препаратов, а также на рынок пищевых продуктов.

Оценка достигнутого в период 1945–1980 гг.

За тридцать пять лет, прошедших после окончания Второй мировой войны, P&G быстро выросла до размеров гиганта индустрии потребительских товаров с диверсифицированной структурой, широкой номенклатурой продукции и филиалами по всему миру. Освоив искусство построения брендов еще в предвоенный период, компания применяла его к постоянно расширяющемуся спектру своих предприятий, созданных в 1945–1980 годы. Все основополагающие бренды компании, включая Crest, Charmin, Bounty, Pampers, Pringles, Folgers, Downy и Bounce, появились именно в этот период. Соответственно, компания в целом продемонстрировала небывалые темпы роста: чистый объем продаж вырос более чем в 30 раз – с 342,5 миллионов долларов в 1945 году до 10,8 миллиардов долларов в 1980.

Расширение деятельности P&G было отмечено несколькими вехами. Реструктуризация с образованием нескольких специализированных отделений в 1955 году позволила ей сосредоточить внимание на новых направлениях бизнеса, при этом сохраняя корпоративную дисциплину и ориентацию на построение брендов. Даже при выходе на новые сегменты рынка компания продолжала действовать по схемам, отработанным на ее традиционных базовых рынках. Проекты, связанные с запуском производства средств по уходу за полостью рта, изделий из бумаги и пищевых продуктов, потребовали значительных инвестиций и работы с потребителями, прежде чем принесли свои плоды.

Прорыв на зарубежные рынки также был ознаменован рядом ключевых событий. Создание международного отделения в 1946 году было сильным толчком к зарубежной экспансии, в результате которой P&G закрепились в Латинской Америке (особенно в Мексике и Венесуэле), континентальной Европе (начиная с Бельгии и Франции) и, в конце концов, на более далеких рынках (Северная Африка, Ближний Восток и, с приходом в Японию в 1973 году, Азия). К 1980 году компания вела операции в 22 странах. Несмотря на такое расширение, P&G пока еще

не была глобальной компанией с точки зрения своей структуры. Например, она по-прежнему делила свой бизнес по странам, и у нее было мало рычагов для координации и поддержки развития своих брендов за рубежом. Но даже при этом к середине 1970-х годов P&G уже присутствовала на всех континентах и растила новое поколение глобально мыслящих руководителей.

Наконец, компания продолжала оттачивать свое мастерство в построении брендов, которое помогло ей благополучно пережить существенные сдвиги в бизнес-среде. Почти без проблем компании удалось провести переориентацию на телевизионную рекламу, адаптировав к ней свои стратегии в области радиорекламы и сохранив лидирующие позиции в сфере широковещательных СМИ. Также относительно безболезненно P&G восприняла серьезный сдвиг в структуре розничной торговли, связанный с появлением новой сети крупных дистрибьюторов в лице супермаркетов и торговых центров – тенденция, которая наиболее ярко обозначилась в период 1980–1990-х годов.

С другой стороны, к концу этого периода компания столкнулась с неприятным обострением социально-политической обстановки. Антитрестовские законы положили конец применению многих стратегий начиная с 1960-х годов. Подъем активности защитников окружающей среды и потребительских организаций в 1960-е и 1970-е годы также создал много проблем. Но самым важным было то, что традиционные рынки компании постепенно перестали расширяться. К концу 1970-х стало ясно, что для дальнейшего развития ей придется выходить на новые отдаленные рынки.

Глава 6

P&G заново открывает производство изделий из бумаги

Синтетические моющие средства были движущей силой развития P&G в период 1950-х и 1960-х годов. Но начиная с конца 1960-х и в течение 1970-х расширение деятельности компании происходило в основном благодаря отделению изделий из бумаги. Это отделение начало свою деятельность довольно незаметно: в 1957 году P&G приобрела ничем не примечательную бумажную фабрику Charmin, располагавшуюся в штате Висконсин и ставшую отправной точкой для продвижения P&G на рынок потребительских изделий из бумаги, в первую очередь бумажных салфеток, полотенец и туалетной бумаги. Впоследствии это приобретение послужило стартовой площадкой для запуска нескольких знаменитых брендов компании – но только после десяти лет исследований, экспериментов, инноваций и беспрецедентных капиталовложений.

Развитие брендов Charmin и White Cloud (туалетная бумага), Bounty (бумажные полотенца), Puffs (салфетки для лица), Pampers и Luvs (одноразовые подгузники) потребовало привлечения самых талантливых технических кадров компании. Среди них были Виктор Миллз, Боб Дункан, Гарри Текленбург, Фред Уэллс, Джим Эдвардс, Джим Сиссон и Ларри Сэнфорд, и все они являлись авторами разработок, которые впоследствии вывели P&G в лидеры рынка изделий из бумаги. Одной из важнейших разработок стал СПФ, «секретный процесс F» (Confidential Process F, CPF⁷), – новая технология, повышающая впитывающую способность и мягкость туалетной бумаги, бумажных салфеток и полотенец. Команда разработчиков также усовершенствовала одноразовые подгузники, а затем рассчитала, как сократить стоимость производства так, чтобы миллионы родителей были в состоянии их приобретать.

Освоение нового направления – производства изделий из бумаги – стало самым крупным финансовым риском компании в рассматриваемый период времени. Годы спустя ветераны отделения изделий из бумаги вспоминали о громадных капиталовложениях в новые технологические линии как об абсолютно непредвиденных и воспринятых с опасением. Они признавали, однако, что высшее руководство компании сделало твердую ставку на новое направление бизнеса. В 1963 году Говард Моргенс назначил Эда Харнесса, в то время руководившего гораздо более крупным отделением туалетных принадлежностей, на пост главы отделения изделий из бумаги. Чтобы обеспечить успех этого борющегося за выживание отделения, Моргенс предоставил в распоряжение Харнесса самые ценные технические и маркетинговые кадры компании. Еще раз высшее руководство продемонстрировало свою приверженность бумажному бизнесу во время затянувшегося периода разработки Pampers, первых в мире одноразовых подгузников, запущенных в массовое производство. Хотя этот бренд потерпел неудачу на первых трех пробных рынках, впоследствии он стал самым крупным одиночным брендом компании и одним из самых революционных потребительских товаров послевоенного периода.

Расширение «целлюлозных связей»

Потребительские изделия из бумаги казались весьма многообещающим направлением бизнеса для P&G в период 1950-х годов. Как и в случае с многими другими видами потребительских товаров, спрос на изделия из бумаги резко возрос после окончания Второй мировой войны. Моргенс впоследствии утверждал, что его интерес к этой сфере подогревался опасением, что появление одноразовых бумажных салфеток и полотенец может плохо повлиять на работу тех подразделений P&G, которые занимались производством мыла и моющих средств.

⁷ Новые методы производства в P&G помечались буквами начиная с А. Данный метод шел под буквой F.

Зачем потребителю стирать кухонные полотенца и тряпки, если он может просто выбросить их? Намного лучше для P&G, посчитал Моргенс, будет совершить упреждающий удар и самой стать частью индустрии, которая могла бы сильно подорвать позиции компании на рынке мыла и моющих средств^[218].

Некоторые из коллег Моргенса были настроены не столь оптимистично, считая, что внедрение в бумажную отрасль потребует слишком больших затрат. Скептики указывали на то, что объем инвестиций, необходимый для успешного конкурентирования на новом рынке, будет гигантским по сравнению со всеми прошлыми затратами P&G. Несмотря на это, в 1956 году руководство компании приняло решение о пробном выходе на рынок изделий из бумаги, а на следующий год P&G завершила поглощение компании Charmin Paper Mills – производителя бумажных полотенец и туалетной бумаги – расположенной в городе Грин-Бее (штат Висконсин)^[219].

Моргенс, «Ред» Дюпри и Нейл Макэлрой публично одобрили эту сделку, ссылаясь на высокие темпы роста в сегменте потребительских изделий из бумаги^[220]. Они также разъяснили акционерам и представителям прессы логику этого приобретения. Поиск точек соприкосновения между разными продуктами был характерной чертой стратегии развития компании в прошлом, когда она искусно использовала уже развитые направления бизнеса как мостики к новым перспективным направлениям.

Бумажное производство имело две точки соприкосновения с уже развитыми направлениями бизнеса компании. Первая из них была технологической: в течение 35 лет P&G, а точнее ее дочерняя компания Buckeye Cotton Oil Co., вела исследования целлюлозных волокон. Вторая точка соприкосновения – длительный опыт компании в области маркетинга и дистрибуции недорогих потребительских товаров, в особенности чистящих средств. Так же как мыло и туалетные принадлежности, бумажные салфетки, полотенца и туалетная бумага сбывались через бакалейные магазины, универмаги и аптеки и тем самым примыкали к традиционному ассортименту P&G.

В последующие годы компания продолжала делать упор на «целлюлозные связи» через Buckeye. Однако на самом деле бумажные полотенца, салфетки и туалетная бумага как таковые имели мало общего с целлюлозным бизнесом. Buckeye производила не изделия из бумаги, а промежуточные продукты, которые поставлялись другим компаниям, производившим такие изделия, как вискозное волокно и фотопленка. И даже при наличии опыта Buckeye целлюлозный бизнес мог помочь P&G сделать лишь первые робкие шаги на рынке изделий из бумаги. Харнесс, возглавивший отделение изделий из бумаги в 1963 году, уверовал, что для достижения успеха компании необходимо полностью охватить все звенья вертикально интегрированного процесса, от закупки сырья до изготовления целлюлозы и бумаги, последующей переработки и, наконец, дистрибуции^[221]. Годы спустя P&G отказалась от идеи вертикальной интеграции и в начале 1990-х годов продала компанию Buckeye.

Поглощение Charmin, отнюдь не бывшее логичным и неизбежным шагом, заставило P&G окунуться в совершенно незнакомый бизнес. Чтобы достичь успеха на этом направлении, компании необходимо было осваивать новые методы разработки продукции, ее производства, маркетинга и дистрибуции. Также необходимо было обойти двух крупных конкурентов: Scott Paper и Kimberly-Clark. Scott Paper, как лидер отрасли, была грозным соперником, представляя собой вертикально интегрированную однопрофильную компанию с одним из самых высоких уровней прибыли в бумажном бизнесе. Обладая мощным маркетинговым потенциалом, Scott фактически создала в 1930-е годы такую категорию товара, как бумажные полотенца^[222]. Kimberly-Clark, мировой лидер в производстве целлюлозной ваты, имела фору в два десятилетия в производстве и маркетинге таких потребительских изделий из бумаги, как гигиенические прокладки Kotex, занимавшие 60 % рынка США, и бумажные салфетки для лица (50 % объема продаж)^[223]. (Kimberly-Clark поглотила компанию Scott в 1995 году.) Со стороны произво-

дителя мыла и пекарских жиров было довольно безрассудно ввязываться в борьбу с такими опытными и крепко стоящими на ногах конкурентами.

Укрепление Charmin

К моменту поглощения P&G компании Charmin Paper Mills в 1957 году последняя имела годовой объем продаж в 20 миллионов долларов, что в натуральном выражении превышало два миллиона коробок, и численность персонала в 1200 человек. Хотя эта компания существовала уже 66 лет, она конкурировала в основном лишь на региональном рынке, а 80–90 % ее объема продаж приходилось на территорию, начинавшуюся на западе от Питтсбурга и кончавшуюся на востоке от Денвера, а на юге доходившую до границы между штатами Кентукки и Теннесси. Компания выпускала туалетную бумагу под брендами Charmin и Lady Charmin, а также бумажные полотенца, женские прокладки и товары под брендами торговых сетей. Помимо этого, она поставляла продукцию корпоративным клиентам под торговой маркой Evergreen^[224]. Ни один из продуктов компании не занимал лидирующего положения на рынке; рыночная доля самого популярного продукта, туалетной бумаги Charmin, составляла всего лишь 14 %. В слепых испытаниях, проведенных P&G в 1957 году, все изделия Charmin проиграли аналогичным изделиям Scott Paper и Kimberly-Clark.

В разговорах между собой руководители P&G характеризовали Charmin как компанию, борющуюся за выживание. «Ее бумагоделательные машины были пятидесятилетней давности, – говорил Эдвардс. – У компании была одна относительно современная машина, но и ее мощность составляла [всего] примерно половину от заявленной»^[225]. Но даже при всем этом Charmin послужила для P&G своего рода экспериментальным проектом, способом изучить новый бизнес и опробовать новые продукты на территориально ограниченном рынке. P&G быстро поняла, что рыночная доля Charmin в пределах всей территории ее охвата слишком мала, и ей пришлось фактически уйти с некоторых рынков, чтобы повысить продажи в ключевых районах охвата^[226]. До 1962 года P&G даже не пыталась выйти за пределы территории охвата Charmin.

Руководство P&G не особенно вмешивалось в дела Charmin, позволяя менеджерам этой компании действовать по собственному усмотрению. Группа советников P&G во главе с вице-президентом по отделению изделий из бумаги Шайлером Коулом прилетала в Грин-Бей каждый понедельник, чтобы оказать посильную помощь. В течение первых трех лет команда Коула была сосредоточена на изучении данного направления бизнеса, разработке новых продуктов и фабричного оборудования и не думала о расширении. Проведение технологической модернизации Charmin было поручено отделению экспериментальных разработок P&G во главе с Виктором Миллзом. Charmin очень быстро взяла на вооружение более сложные финансовые и маркетинговые методики P&G, но с передачей технологических знаний возникали затруднения. В то время бумажное производство считалось чем-то вроде искусства, так же как в начале века производство мыла. «Charmin не имела четко установленных стандартов на продукцию и технологические процессы», – вспоминал Миллз^[227].

Шесть или восемь инженеров-химиков P&G были на несколько месяцев откомандированы в Грин-Бей для ознакомления с технологией Charmin и определения степени контроля, которая могла быть достигнута. Они были встречены работниками Charmin с подозрением, и понадобилось еще около двух лет, чтобы такое отношение к P&G было преодолено. Департамент по разработке изделий из бумаги изменил технологию получения целлюлозной массы, применявшуюся Charmin, тем самым повысив контроль качества продукции и увеличив производительность на 50 %. P&G также установила гораздо более строгие правила техники безопасности. «Когда я впервые посетил Грин-Бей, то увидел, что у многих старых рабочих бумажной

фабрики недостает пальцев на руках, – вспоминал инженер Ларри Сэнфорд. – Новичкам же говорили так: пока не потеряешь пару пальцев, настоящим рабочим не станешь!»^[228]

Прогресс в производстве туалетной бумаги и бумажных полотенец был намного более медленным, чем развитие фабрики Duncan Hines, нового приобретения, сделанного пищевым подразделением, и это происходило отчасти «из-за отсутствия хорошей технологической базы», как говорил Миллз. «Дело в том, что к выпуску смесей для кексов мы приступили после шестилетней исследовательской работы, в то время как в бумажном производстве мы начинали с нуля», – продолжал он^[229]. Тем не менее уже через год после поглощения P&G выпустила на пробный рынок свое первое изделие из бумаги – двухслойную туалетную бумагу White Cloud, которой через четыре года предстояло заменить бренд Lady Charmin. В планах P&G было построить бумажный бизнес на основе бренда White Cloud, а также новых салфеток для лица Puffs, выпущенных на пробный рынок в 1960 году на смену Charmin Facial.

Выход на новые рынки был ключом к успеху отделения изделий из бумаги. Но P&G посчитала выход Charmin за пределы традиционной рыночной территории, которая включала только 57 % всех домохозяйств США, слишком затруднительным. Этот «периметр» включал также смежные территории, такие как Сиракузы и Ютика, Оклахома-Сити и Денвер, а также Даллас и Форт-Уэрт. Конкуренты внимательно отслеживали все попытки расширения P&G и откликались расширением собственного ассортимента и новыми инициативами. Торговые агенты отделения изделий из бумаги P&G старались внедрить бренды Charmin, White Cloud и Puffs в тех местностях, которые были агрессивно завоеваны компаниями Scott и Kimberly-Clark^[230].

Моргенс, хотя и был в курсе всех трудностей отделения изделий из бумаги, не торопился привлекать к их разрешению высшее руководство компании, до тех пор пока не будет достигнут надлежащий уровень компетентности на месте. По его мнению, «это была бы неоправданная растрата людских ресурсов» в то время, когда у компании было много хлопот в связи с развитием пищевого направления. Проникновение P&G на потребительский рынок бумажных салфеток, полотенец и туалетной бумаги было таким медленным и незаметным, что привлекало мало внимания со стороны. В 1963 году журнал *Forbes* отзывался о предстоящей борьбе между Scott и P&G как об «одной из самых жестких конкурентных схваток в американском бизнесе XX века». Тем не менее, как говорилось в этой статье, «многие деловые люди вообще ничего об этом не знают»^[231].

После шести лет незаметного развития Моргенс решился на активные действия. В 1963 году он снял Харнесса с поста руководителя отделения туалетных принадлежностей и назначил руководить отделением изделий из бумаги вместо Коула. Напутствие Моргенса было коротким: необходимо решить проблемы, иначе этот бизнес будет продан. Назначение Харнесса было явным знаком заинтересованности со стороны руководства; это сильно подняло моральный дух отделения. Сам же Харнесс отнесся к своему перемещению двояко: он опасался, что это назначение положит конец его амбициям относительно поста президента компании. Каковы бы ни были соображения Харнесса, вскоре стало ясно, что Моргенс готов выделить ему в поддержку существенные ресурсы, включая лучшие технические кадры P&G. Среди этих специалистов был Гарри Текленбург (будущий глава международного отделения НИОКР P&G), а вскоре команда «бумажных людей» пополнилась такими профессионалами, как Фред Уэллс и Джим Эдвардс. «Эти ребята были <...> душой мыльного бизнеса», – рассказывал Эд Артт, который был также направлен в 1966 году в отделение изделий из бумаги для решения проблем с маркетингом и распространением продукции. Тем не менее Моргенс, не задумываясь, отозвал их из базового отделения мыла и синтетических моющих средств ради налаживания работы на отстающем направлении бизнеса^[232].

Географическое расширение требовало огромных капиталовложений в новые производственные мощности и оборудование, что было постоянным источником беспокойства для Хар-

несса как для нового руководителя отделения. «Как же мы можем предстать перед советом директоров и говорить о предприятии, которое в течение следующих нескольких лет, возможно, потребует инвестиций в размере 200 миллионов долларов, когда мы до сих пор не смогли продемонстрировать даже способность приносить прибыль в пределах имеющихся районов сбыта?» – вопрошал Харнесс в меморандуме 1964 года. (По оценкам, убыток отделения до выплаты налогов в следующем году должен был составить 4,7 миллиона долларов). Впоследствии Харнесс признавался, что этот опыт оказался «универсальной школой для парня, который вырос на рекламной составляющей бизнеса... Я никогда не сталкивался с проблемой крупных капиталовложений, до тех пор пока не попал в это целлюлозно-бумажное отделение». Чак Фуллграф, сменивший Харнесса на посту главы отделения в 1966 году, после того как последний был назначен вице-президентом и руководителем группы, вспоминал, что сделанные тогда капиталовложения настолько выходили за рамки обычных инвестиций компании, что многие считали их размер шокирующим. Привычные инвестиционные ориентиры двух более старых отделений (мыла и синтетических моющих средств; туалетных принадлежностей) совершенно не годились для отделения изделий из бумаги, и P&G в очередной раз убедилась в том, что недооценила уровень затрат на пуск нового оборудования. По более поздней оценке Фуллграфа, затраты по вводу годового объема мощностей на бумажном производстве в семь или восемь раз превосходили аналогичный показатель по синтетическим моющим средствам и еще больше – по туалетным принадлежностям^[233].

Эти огромные затраты явились подтверждением предсказаний руководителей компании Scott Paper, сделанных сразу после вхождения P&G в эту сферу бизнеса. Еще в конце 1950-х годов они оценили будущие затраты P&G на создание производственных мощностей, равных мощностям Scott, примерно в миллиард долларов – сумму, соразмерную с годовой выручкой P&G. Президент компании Скотт Харрисон Ф. Даннинг полагал, что такие неподъемные затраты заставят P&G отказаться от своих планов^[234].

Крупные инвестиции пошли в том числе и на расширение и модернизацию производственных мощностей Charmin в Грин-Бее и Чебойгане (штат Мичиган). К 1965 году Грин-Бей стал вторым по величине производственным комплексом P&G после Ivorydale. В апреле того же года P&G обнародовала план еще более крупных инвестиций в строительство современного завода в Мехупани, местечке рядом с городом Скрантоном в Пенсильвании. Наблюдатели сочли этот шаг прямым вызовом компании Scott Paper, чья штаб-квартира располагалась неподалеку в Филадельфии. Новый завод в Мехупани с производственной площадью в 52 акра должен был стать одним из крупнейших заводов в мире. Он требовал привлечения рабочей силы численностью в несколько сотен человек, и для них P&G построила жилье и внесла 100 тысяч долларов на строительство больницы^[235]. В течение 1960-х и начале 1970-х годов компания построила и приобрела дополнительные бумажные фабрики в таких городах, как Кейп-Джирардо (штат Миссури), Модесто и Окснард (Калифорния), Олбани (Джорджия), Ойскирхен (Западная Германия) и Белвилл (Онтарио, Канада). В 1969 году P&G существенно расширила свои лесные угодья, приобретя королевскую лицензию на право пользования территорией площадью почти в 3,6 миллиона акров в Великих Прериях (провинция Альберта, Канада).

Отделение изделий из бумаги требовало гораздо больше персонала, чем отделения мыла и синтетических моющих средств и туалетных принадлежностей. Чтобы удовлетворить такие огромные запросы, компании нужно было переводить работников из других отделений, а также нанимать и обучать тысячи новых. Постоянной проблемой стало привлечение в достаточных количествах инженеров по технической поддержке. По воспоминаниям Уэллса, пуск завода в Мехупани занял четыре года и был «ужасно мучительным» процессом, так как новые бумагоделательные машины нужно было устанавливать примерно каждые полгода. В этой связи Уэллс отдавал должное Эдвардсу, который сумел найти достаточно талантливых работников для укомплектования нового завода. Эдвардс «досконально знал все технологические цепочки

мыловаренного производства» в P&G и «вытаскивал оттуда десятки, а может быть сотни, менеджеров и инженеров и делал из них специалистов по производству бумаги и изделий из нее»^[236]. В первые полгода наблюдалась такая нехватка квалифицированных менеджеров, что их приходилось самолетом доставлять в Мехупани с заводов компании в Грин-Бее.

Прорыв, связанный с введением CPF

P&G по-прежнему с оптимизмом смотрела на перспективы развития производства бумажных салфеток, полотенец и туалетной бумаги. В период с 1960 по 1965 год темпы роста в данной отрасли промышленности составляли 7 % в год, а к концу этого периода объем производства изделий из бумаги в P&G был выше, чем по многим наименованиям моющих средств и туалетных принадлежностей. Потребительский спрос на одноразовые салфетки и полотенца все возрастал, даже притом, что данная отрасль за эти годы модернизировалась незначительно. «В производстве одноразовых изделий из бумаги очень мало премудростей, – писал журнал *Forbes* в 1962 году, – так что почти любая фирма с достаточным капиталом может начать их производить». (Однако журнал спешил добавить при этом, что сделать прибыль на этих изделиях гораздо труднее^[237].)

Несмотря на все это, отделение изделий из бумаги P&G продолжало сталкиваться с проблемами при попытке выйти за пределы традиционных районов сбыта Charmin. Харнесс был убежден, что ключом к решению проблемы может стать новая технология. С самого начала инженеры, работавшие под руководством Миллза, бились над усовершенствованием невысоких технических характеристик продукции Charmin, используя тестирование вслепую. Самым первым и наиболее заметным успехом отделения был выпуск в 1960 году салфеток для лица Puffs вместо Charmin Facial. Когда же инженеры компании начали лучше разбираться в структуре салфеток, они заменили применявшуюся тогда бумажную массу на другую, с более короткими волокнами, что в результате повысило мягкость салфеток. К тому же Puffs были первыми парфюмированными салфетками (это нововведение предложил инженер Дик Байерли, который до этого работал в мыловаренном отделении)^[238]. Индекс потребительских предпочтений в отношении Puffs, по сравнению со Scotties (бренд номер два после Kleenex), сразу подскочил с 27 % до 75 %. В течение нескольких последующих лет увеличение индекса продолжалось по всем продуктам P&G, в результате чего компания добилась устойчивого преимущества над конкурентами.

Однако, если посмотреть в целом, не учитывая Puffs, это преимущество было не слишком обнадеживающим. По словам Сэнфорда, большинство изделий P&G из бумаги были «по-прежнему продуктами-аналогами, то есть уже выпускавшимися конкурентами». Постепенные изменения существующих технологических процессов, позволявшие проводить их быстрее или лучше, чем конкуренты, уже не помогали. И Харнесс, и инженерно-технические работники компании были убеждены, что отделению изделий из бумаги придется подняться на более высокую ступень технологических преобразований, которые были бы с готовностью приняты покупателями, что выразилось бы в повышении их приверженности бренду. Особенно высокими были ставки в сфере производства туалетной бумаги. Дело в том, что бренд бумажных полотенец Bounty, хотя и завоевал поначалу популярность, но, по воспоминаниям Арццта, этот бренд был слишком мал, чтобы продолжать расширение на его основе. Для этого нужен был ударный бренд именно туалетной бумаги, а Charmin не смогла создать такого^[239].

Переворот в производстве изделий из бумаги произошел в связи с появлением CPF – производственного процесса, в результате которого получалась более мягкая бумага с повышенной впитывающей способностью, сразу завоевавшая абсолютное предпочтение потребителей. Изначально толчком к разработке нового технологического процесса послужило вовсе не стремление улучшить качество продукции, а необходимость сокращения производственных

затрат. Сама идея принадлежала Текленбургу, который предположил, что снижение волокнистости бумажных полотенец принесет существенную экономию^[240].

Однако простое мероприятие по снижению затрат увенчалось инновацией, которая перевела отделение изделий из бумаги на новый, более перспективный путь. Технологический процесс CPF позволял не только снижать затраты, но, что более важно, – получать волокно другой структуры, что в результате повышало мягкость и впитывающую способность бумаги. В результате традиционных технологий подобных качеств достичь было невозможно. С точки зрения производства, наиболее важным качеством была прочность, так как листы бумаги должны были проходить через печатающие и мотальные машины без разрывов. Проблема же заключалась в том, что, чем прочнее была бумага, тем меньшей была ее мягкость. Более того, традиционный технологический процесс ограничивал впитывающую способность бумаги, так как в результате этого процесса расстояние между отдельными древесными волокнами получалось слишком маленьким.

В 1962 году инженерам Ларри Сэнфорду и Джиму Сиссону поручили разработать более приемлемый технологический процесс изготовления гигиенической бумаги. Проведенный обзор литературы выявил, что японские исследователи в то время работали над процессом формования бумаги на сетках из моноволокна. Пойдя по этому же пути, Сэнфорд и Сиссон обнаружили, что если мокрую бумажную массу выложить на такую сетку, то после вакуумного удаления влаги бумага становится похожей на ткань. После сушки на сушильном барабане бумага становилась более объемной, мягкой и лучше впитывающей, то есть демонстрировала именно тот набор свойств, который, судя по многократным заявлениям потребителей, был для них важнее всего. Однако при повышении скорости производственных операций возникли дополнительные трудности. Процесс CPF стал рентабельным после того, как инженеры добавили промежуточную процедуру воздушной сушки – после вакуумной обработки и перед заключительной сушкой^[241].

Когда на следующий год Харнесс возглавил отделение изделий из бумаги, он сосредоточил самое пристальное внимание на развитии нового технологического процесса. Экспериментальные испытания бумаги, полученной в результате CPF, начались в октябре 1963 года на площадях завода East River в Грин-Бее, а окончательно заводские бумагоделательные машины были переведены на новую технологию летом 1964 года. «[Мы] сделали ставку на Мехупани и на новый технологический процесс во многом благодаря экспериментальному производству, имевшемуся в Грин-Бее, – рассказывал Эдвардс. – Так получилось, что мы ввязались в новый технологический процесс еще до того, как у нас появилась хотя бы одна коммерчески оправданная производственная линия. Это был риск высшего разряда». Вопрос стоял так: мог ли новый технологический процесс стать экономически оправданным? «Каждая пластиковая сетка стоила порядка 10 тысяч долларов за штуку, а их приходилось менять примерно через 90 часов работы, – продолжал Эдвардс. – Я вспоминаю, как звонил Харнессу и сообщал: "Нам удалось выжать из этой сетки 110 часов!" Но после этого приходилось ждать по два дня до следующей замены»^[242].

Риск был огромным, но, будучи относительным новичком в отрасли, P&G имела важное преимущество. Большие капитальные затраты удерживали конкурентов от перемены технологии и вместо этого заставляли их идти по пути повышения эффективности существующих мощностей. Харнесс чувствовал, что Scott и Kimberly-Clark, скорее всего, посчитают смену технологии слишком трудным и затратным делом и вряд ли захотят сдавать в утиль свои старые бумагоделательные машины. Другим следствием более позднего вхождения P&G в бумажный бизнес было то, что инженеры компании, такие как Сэнфорд, перешедший из отделения мыла и синтетических моющих средств, вынуждены были изучать процесс изготовления бумаги с азав. Занимаясь этим, они натолкнулись на такие инновации, как CPF, не замеченные их более искушенными конкурентами^[243].

В начале 1964 года P&G завершила рыночные испытания двух модификаций новой одно-слойной туалетной бумаги, полученной на линии CPF. В одной из модификаций было использовано такое же количество бумаги, как и в старом бренде Charmin (изготавливаемом по старой технологии, до CPF), что делало ее более высококачественной по сравнению с другой модификацией, в которой использовалось меньше бумаги. Потребители предпочли старой Charmin оба вида новой бумаги с подавляющим перевесом – 73 против 27. На основании этих результатов большинство бумажных фабрик P&G было переведено на новую технологию в течение пяти лет начиная с 1964 года (первым был завод East River), причем затраты колебались от 640 тысяч до миллиона долларов в расчете на одну машину. Возникающие задержки были связаны с тем, что амбициозное расширение отделения изделий из бумаги требовало, чтобы фабрики работали все время почти на полную мощность и с минимальными простоями. Увеличение объемности бумаги также требовало пересмотра размера рулонов и новой упаковки – еще одна непредвиденная задержка^[244].

Туалетная бумага Charmin стала первым продуктом, который должны были перевести на технологический процесс CPF. P&G собиралась совершить этот переход быстро, понимая, что конкуренты сразу попытаются выпустить свой аналог этого продукта. Тем временем бумажные полотенца Bounty были усовершенствованы путем применения технологии, близкой к CPF, – с использованием воздуха для повышения поглощающей способности. Чтобы повысить поглощающую способность бумажных листов, каждый слой бумаги подвергался рельефному тиснению, а затем соединялся с другими слоями в ячеистую структуру. Усовершенствованные полотенца Bounty выпустили на пробный рынок в январе 1965 года. (Бренд White Cloud был переведен на CPF в 1967 году, Bounty – в 1968. салфетки для лица Puffs остались единственным брендом, изготавливавшимся по старой технологии, и только в 2000 году для их производства стала применяться более современная технология – CPN^[245].)



Двухтонные рулоны бумаги, ожидающие переработки в готовую продукцию P&G, на заводе в Мехупани, Пенсильвания, свидетельствовали о небывалых масштабах вложений компании в производство изделий из бумаги

Система маркетинга и дистрибуции

К середине 1960-х все бренды P&G были уже существенно модернизированы. Тем не менее, к сожалению, продажи на всех семи пробных рынках в пределах территории сбыта компании прошли без ожидаемого эффекта. Препятствием была сохранявшаяся система маркетинга и дистрибуции. В отсутствие прочных взаимосвязей с предприятиями торговли торговые агенты отделения изделий из бумаги продолжали неравную борьбу с розничными торговцами, которые не хотели создавать складских запасов бумажных брендов P&G. «Наши конкуренты специально внушали торговцам, что бумажные бренды P&G всегда очень плохо продавались, – рассказывал Артцт. – Кому нужен продукт, который за пять – шесть лет пребывания на рынке так и остался бесцветным номером вторым или даже третьим в своей категории?» К тому же торговцы «чувствовали, что мы уже достигли прочного положения в сегментах хозяйственных товаров и средств личной гигиены, в то время как в бумажном сегменте складывалась вроде бы благоприятная ситуация для торговли: на рынке в то время доминировала компания Scott, а такие бренды туалетной бумаги, как Kimberly [компании Kimberly-Clark] и Northern [компании American Can Company], имели очень маленькую рыночную долю, так что практически не было поводов для снижения цен и конкурентного развития»^[246].

В 1966 году, когда Харнесс был выдвинут на пост руководителя группы, заняться решением указанных проблем он поручил Артцту. Последний попытался переложить сбыт бумажных брендов на торговых агентов других отделений, работавших на своих рынках, но столкнулся с сопротивлением как самих этих агентов, так и агентов отделения изделий из бумаги. Ситуацию удалось разрешить только в следующем году, когда Оуэн Б. «Брэд» Батлер, в то время директор по продажам P&G, принял решение, согласно которому за продажи бренда Rampers продолжало отвечать отделение туалетных принадлежностей, а продажами бренда Bounty должно было заниматься отделение пищевых продуктов. Батлер пользовался твердой поддержкой Харнесса, но результатом его решений стало лишь дальнейшее падение духа торговых агентов отделения изделий из бумаги. «Все хотели покинуть это отделение, – вспоминал Артцт. – К тому же у нас были проблемы с набором новых сотрудников... Бумажное направление демонстрировало огромный потенциал роста, но никто его не рассматривал как стартовую площадку для карьеры»^[247].

Тем временем необходимо было продолжать рекламную кампанию туалетной бумаги CPF Charmin. С 1964 года P&G работала вместе с агентством Benton & Bowles над подготовкой рекламной кампании под лозунгом «Пожалуйста, не мните Charmin!», главным действующим лицом которой был суетливый бакалейщик мистер Уиппл. P&G решила приспособить этот образ для рекламы бумаги CPF Charmin, которую предложили на продажу в новой прозрачной упаковке вместо старой бумажной обертки. Эта по-новому изготовленная и упакованная туалетная бумага была впервые выпущена на рынок в городе Колумбус (штат Огайо), в самом центре исконной маркетинговой территории Charmin. Артцт вспоминал, что «эта штука пошла так, как ничто до нее не шло. В тот момент мы поняли, что попали в самую точку»^[248].

Успех в Колумбусе наконец дал P&G тот толчок к выходу со своими изделиями из бумаги на соседние рынки, в котором компания так нуждалась. По воспоминаниям Артцта, «все [торговые] агенты вне маркетинговой территории Charmin, на которых мы рассчитывали в деле распространения бумажных брендов, были ошеломлены, хотя до этого, взглянув на изделия Puffs и White Cloud, они обычно заявляли: "Такая головная боль нам не нужна"». В течение двух лет бренд Charmin был лидером продаж в категории туалетной бумаги на своей маркетинговой территории^[249]. Тем временем P&G получила возможность донести до потребителей информацию о превосходной поглощающей способности бумажных полотенец Bounty. Благо-

даря рекламному агентству Dancer Fitzgerald Sample бренд Bounty вошел в историю как «самый быстрый влагосборник» (Quicker Picker-Upper).

Расширение рынков бумажных салфеток, полотенец и туалетной бумаги за пределы исходной маркетинговой территории Charmin заняло целое десятилетие, в течение которого отделение изделий из бумаги усовершенствовало технологический процесс CPF и преодолело серьезные препятствия в области маркетинга и дистрибуции. К концу 1969 года Харнесс уже смог дать оптимистичный отчет о достижениях этого отделения. По его оценкам, передача бренда Pampers (в то время продвигавшегося совместно с отделением туалетных принадлежностей) целиком отделению изделий из бумаги и объединение последнего с целлюлозной фабрикой BUCKEYE и отделением специализированных товаров в единую хозяйственную единицу «породили бы самую быстрорастущую компанию в целлюлозно-бумажной промышленности. По общему объему продаж эта компания заняла бы место где-то в середине престижного списка Top 500 журнала *Fortune*». В течение 1960-х годов объем продаж в коробках по этому отделению вырос в одиннадцать раз, размер задействованного капитала – вдесятеро, а количество руководящих позиций – всемеро (до 700). В течение нескольких лет уже можно было достичь такой производственной мощности, которая потребовалась бы для выхода всех продуктов отделения изделий из бумаги P&G на общенациональный рынок^[250].

Pampers: вывод одноразовых подгузников на массовый рынок

Одновременно с борьбой за расширение сбыта отделение изделий из бумаги разрабатывало новый революционный продукт – доступные по цене одноразовые подгузники. До конца 1960-х проект велся совместно с отделением туалетных принадлежностей, отчасти потому, что поначалу одноразовые подгузники шли на продажу через аптекарские магазины, с которыми у торговых агентов этого отделения были устоявшиеся связи. Еще до начала производства изделий из бумаги P&G увидела потенциальный рынок для сбыта одноразовых подгузников. Демографические тенденции были налицо: каждый год в США рождалось более трех миллионов детей, и всем им были нужны подгузники на первые два-три года жизни. Даже принимая во внимание тот факт, что демографический взрыв, начавшийся после Второй мировой войны, уже закончился, все равно можно было быть уверенным, что количество женщин детородного возраста в США будет только увеличиваться^[251].

У одноразовых подгузников к тому времени уже была своя история. Во время войны в Японии нехватка натуральных материалов заставила производителей подгузников разрабатывать синтетические заменители. Не будучи одноразовыми в полном смысле этого слова, японские подгузники, тем не менее, явились отправной точкой для совершенствования используемых материалов. Уже после войны один шведский изобретатель разработал одноразовый подгузник, состоящий из двух частей: впитывающей вставки и пластиковых панталон. В США компания Johnson & Johnson в начале 1950-х запустила аналогичный продукт под брендом Chux. К середине десятилетия у этой компании уже были такие конкуренты, как Kendall (лидер в производстве матерчатых подгузников) и Parke-Davis^[252].

К середине 1950-х одноразовыми подгузниками уже пользовалось более 80 % американских семей, имевших детей, однако частота их использования составляла менее 1 % от общего числа перемен подгузников. Родителям не нравились одноразовые подгузники, так как они протекали, не очень плотно прилегали и имели тенденцию крошиться, оставляя клочки бумаги на коже детей. К тому же от этих так называемых одноразовых изделий нелегко было избавляться, что ставило родителей (не говоря уже о гостиницах, мотелях и автозаправочных станциях) перед проблемой: куда девать эти использованные подгузники?^[253] С другой стороны, у традиционных матерчатых подгузников тоже был ряд серьезных недостатков. Они плохо прилегали, быстро пропитывались влагой, и вместе с ними необходимо было использовать пла-

стиковые панталоны, которые часто приводили к раздражению кожи и другим неприятностям. Еще одной неприятной особенностью матерчатых подгузников была необходимость часто их стирать.

При всем при том P&G сомневалась, что одноразовые подгузники когда-либо полностью вытеснят матерчатые. Наоборот, первоначальные планы компании подразумевали позиционирование этого продукта как вспомогательного, например для использования в поездках. Анализ рынка показал, что улучшенный вариант одноразовых подгузников мог бы привлечь 6–7 % пользователей матерчатых подгузников и тем самым принести неплохую выручку^[254]. Трудность состояла в том, чтобы создать продукт действительно высокого качества. Стремление к достижению этой цели в конце концов привело к долгосрочному взаимодействию между несколькими отделениями компании. Небольшое отделение экспериментальных разработок Миллза занималось усовершенствованием существующих модификаций одноразовых подгузников, отделение изделий из бумаги отвечало за разработку и производство продукции, отделение инженерных разработок корпоративных НИОКР создавало производственное оборудование, а торговые агенты отделения туалетных принадлежностей поначалу отвечали за сбыт нового продукта^[255].

В начале 1956 года Миллз на основе совместительства сформировал группу НИОКР для изучения потенциальных возможностей одноразовых подгузников на базе технической лаборатории в долине Майами. Спустя 18 месяцев работа продвинулась уже настолько, что Миллз смог поручить первоклассному инженеру Роберту «Бобу» Дункану (сыну Р.А. Дункана, пионера в области создания синтетических моющих средств) возглавить проект уже на постоянной основе. (Дункан был окончательно переведен в отделение изделий из бумаги, где осуществлял техническое руководство совершенствованием подгузников Rampers вплоть до начала 1970-х годов.) Работа над проектом была сопряжена с большими трудностями. Один одноразовый подгузник должен был впитывать столько влаги, сколько могли впитать два матерчатых, так как многие родители привыкли надевать на ребенка два подгузника для лучшего впитывания влаги. Исследования показали, что и размер ребенка, и индивидуальное количество выделения мочи варьируются очень значительно. Другие технические проблемы, такие как возможность перенасыщения, оказались столь же трудными для решения. Наконец, продукт должен был иметь приемлемую цену. Поначалу Миллз и Дункан рассчитали, что P&G не сможет продавать подгузники дешевле, чем по 15–17 центов за штуку, что было слишком дорого по меркам бюджета среднего класса^[256].



Демонстрация разработчиками Дунканом (в центре) и Нормой Бейкер (справа) патентному поверенному Джону Горману (слева) использования оригинальной конструкции Pampers на кукле

К началу 1958 года одноразовые подгузники P&G были готовы к проведению тестирования. Изделие состояло из сильно впитывающей вставки, сложенной Z-образно, в виде ковшеобразного сиденья, для обеспечения наилучшего облегания и поглощения, и отдельных пластиковых панталон. P&G выбрала в качестве пробного рынка Даллас. Там компания быстро поняла, что жаркий климат и ограниченные возможности кондиционирования заставляют родителей покупать пластиковые панталоны с неохотой. Продажи шли настолько плохо, что некоторые руководители по маркетингу рекомендовали вообще отказаться от этого продукта. Миллз и Дункан не соглашались и убеждали директора по НИОКР Дж. Г. «Гиб» Плезантса разрешить им попробовать еще раз^[257].

В результате разработчики продукта снова вернулись к чертежной доске. На этот раз они сконцентрировались на разработке цельного подгузника с пластиковой подложкой вместо несчастных пластиковых панталон. Полгода спустя улучшенная модель была готова к производству и изготовлена (преимущественно вручную) партия в 37 тысяч новых подгузников. Когда понадобилось еще сто коробок для другого небольшого пробного рынка, отделению инженерных разработок поручили построить экспериментальную сборочную линию для автоматизации процесса.

На первый взгляд, изготовить одноразовый подгузник прямоугольной формы достаточно просто: возьмите поглощающую набивку, сфальцуйте ее в форме буквы Z, поместите между остающейся сухой лицевой частью и непромокаемой пластиковой подложкой, а затем склейте все это воедино клеем-расплавом. На самом же деле изготовление подгузников оказалось самым сложным технологическим процессом из всех, с какими P&G когда-либо встречалась. На конструирование и сооружение экспериментальной сборочной линии ушел целый год. Быстрота функционирования оборудования зависела от скорости осуществления фальцовки, наиболее сложной операции. Для обеспечения надлежащего качества отделы снабжения должны были работать в тесном взаимодействии с поставщиками сырья, с тем чтобы определить наилучшие технические характеристики требуемых материалов. Соответственно, компания должна была четко контролировать всех поставщиков, чтобы поставляемые ими материалы соответствовали утвержденным техническим характеристикам^[258].

Между тем группа разработчиков брендов продолжала работать над названием для нового продукта. Наименование *Pampers* было выбрано из множества других, таких как *Tads*,

Solos, Tenders, Dri-Dees, Winks, Zephyrs и *Larks*. В декабре 1961 года усовершенствованную модель выпустили на первый пробный рынок в городе Пеория, штат Иллинойс; эта модель содержала целый ряд новшеств, которые впоследствии были запатентованы. Одним из них стала пластиковая подложка, охватывавшая подгузник по бокам и игравшая роль защитной оболочки. Другим – гидрофобный верхний слой, сконструированный Дунканом таким образом, чтобы влага удерживалась в среднем слое подгузника. Эта часть подгузника не только сохраняла кожу ребенка сухой, тем самым снижая возможность раздражения, но и повышала впитывающую способность среднего слоя, одновременно уменьшая требуемое количество впитывающей прокладки^[259].

Но даже при всех сделанных усовершенствованиях результаты пробных продаж были противоречивыми. Дополнительные исследования показали, что молодым мамам продукт понравился, но при цене в 10 центов за штуку они считали его слишком дорогим для регулярного использования. Пробные продажи в Пеории выявили и еще одну проблему: компания недостаточно учла тот факт, что каждая семья будет покупать подгузники в течение достаточно короткого времени – около двух лет в расчете на одного ребенка. Следовательно, каждый месяц необходимо было привлекать новую группу новоиспеченных родителей и демонстрировать им преимущества подгузников *Rampers*. Исследование показало, что молодые мамы гораздо охотнее покупали эти подгузники, если их надевали на новорожденных детей еще в родильных отделениях клиник. Р&Г стала уделять больше внимания этому каналу распространения, поручив своей группе профессиональных услуг (впервые сформированной в 1957 году для продвижения бренда *Crest*) продемонстрировать врачам родильных отделений, как использование *Rampers* может сократить их расходы на стирку белья. В то время не многие клиники использовали пластиковые панталоны, поэтому им приходилось стирать не только множество матерчатых подгузников, но и массу грязного постельного белья^[260].

С дистрибуцией была связана и еще одна проблема. Поскольку одноразовые подгузники традиционно шли на продажу только через аптекарские магазины, менеджеры по продажам отделения туалетных принадлежностей видели перспективу в распространении подгузников также через бакалейные магазины и супермаркеты. Но менеджеры по продажам рассматривали *Rampers* как одну из туалетных принадлежностей и полагали, что этот продукт должен выставляться на продажу наряду с другими изделиями этой же категории. «Оказалось, что такой подход был не слишком разумным, – впоследствии признавался один из руководителей по маркетингу и пояснял: – Когда женщины приходили в магазин за товарами для детей, они шли не в секцию туалетных принадлежностей, а в секцию детского питания». Перемещение подгузников поближе к детскому питанию в бакалейных магазинах оказалось не таким простым делом, поскольку секции детского питания были, как правило, маленькими и переполненными, подгузники же занимали довольно много места. Менеджеры по закупкам поначалу неохотно отдавали места детского питания товару, ожидаемая реализация которого была достаточно неопределенной^[261].



В 1970-е годы Р&Г выпускала Pampers на высокопроизводительном оборудовании на семи заводах в США и двух — за границей

Чтобы сделать бренд Pampers успешным, Р&Г должна была решить все вышеперечисленные проблемы. Первым делом необходимо было снизить затраты на производство подгузников. Теклебург сравнил этот процесс с гаданием на кофейной гуще: «С точностью, совершенно неоправданной ввиду недостаточности и большого разброса данных, мы поставили себе задачу достичь экономии в 6,2 цента на подгузник», — писал он в статье, напечатанной в журнале *Technology Management* в 1989 году. Поначалу Р&Г исходила из того, что ей удастся снизить стоимость продукции, сэкономив на сырье и на самом технологическом процессе, но этого было недостаточно. Требовалось что-то более радикальное. Нужно было репозиционировать Pampers как массовый бренд, ориентированный на гораздо более широкую группу потребителей. По расчетам компании, ей нужно было достичь *пятикратного* увеличения объема продаж по сравнению с уровнем продаж в Пеории без пропорционального повышения стоимости изделия. Таким образом, производственные затраты следовало снизить до трех центов в расчете на один подгузник^[262].

Инженеры компании взялись за чрезвычайно сложную задачу создания машины непрерывного действия, которая собирала бы подгузники с высокой скоростью в единицу времени. Новый технологический процесс позволил выпустить Pampers на рынок Сакраменто в конце 1962 года уже по цене шесть центов за штуку. Компания рассчитывала достичь запланированного объема продаж в течение семи месяцев, но к середине 1963 года стало ясно, что ей не добиться амбициозной цели в 4,3 миллиона коробок, даже при сниженной цене. При выходе на рынок Сент-Луиса в феврале 1964 года цена была снижена еще раз, уже до 5,5 центов за штуку. В рекламных образцах были сделаны изменения, чтобы подчеркнуть преимущества этих подгузников для кожи ребенка. В результате запланированный объем продаж был достигнут через 17 месяцев — все-таки лучше, чем 23 месяца в Сакраменто, но все равно не так хорошо, как хотелось бы^[263].

Поворотным пунктом стал выпуск товара на рынок Индианаполиса в 1964 году, и на этот раз компания учла все уроки, полученные в Пеории, Сакраменто и Сент-Луисе. Продажи пошли как по маслу, и жители Индианаполиса стали покупать Pampers так активно, что пер-

воначальных поставок уже не хватало для удовлетворения спроса^[264]. В компанию сыпались письма и телефонные звонки с просьбами рассказать, где можно приобрести Pampers. На этот раз плановый объем продаж был достигнут в столь желанные семь месяцев.

Достаточно неожиданными оказались категории потребителей, которым продукт был предназначен. Изначально P&G рассчитывала продавать одноразовые подгузники главным образом обеспеченным родителям, но когда подгузники были выведены на рынок крупных городов, то оказалось, что они привлекают интерес также потребителей с низкими доходами. В компанию однажды позвонила женщина, жившая в одном из нью-йоркских многоквартирных домов, и рассказала, что до появления подгузников Pampers она была вынуждена таскать целую бадью грязных подгузников с четвертого этажа вниз и затем идти с ней по небезопасным окрестностям до дешевой прачечной, которая находилась в двух кварталах от ее дома. Такой же потребительский отклик ожидал P&G и после выпуска подгузников Pampers на мировой рынок. Потребители в странах, где домашние стиральные и сушильные машины не были широко распространены, прямо-таки требовали новых партий продукта^[265].

Золотые времена

После успеха в Индианаполисе подгузники Pampers начали свое победное шествие по общенациональному рынку США. К моменту выпуска на рынки Западного побережья и юго-востока страны в 1969 году Pampers уже стал вторым по величине брендом P&G после Tide. На следующий год продажи Pampers наконец дошли до двух последних неохваченных штатов – Аляски и Гавайев. С этого момента маркетинг бренда был наконец полностью переведен из отделения туалетных принадлежностей под ответственность отделения изделий из бумаги^[266]. Темпы роста продаж одноразовых подгузников быстро сравнялись с темпами роста продаж туалетной бумаги и бумажных полотенец P&G.

Нехватка производственных мощностей, необходимых для покрытия спроса, и сложность технологического процесса приводили к задержкам. Начиная P&G в 1964 году с восьми сборочных линий, установленных на старой бумажной фабрике компании Charmin в Чебойгане (Мичиган). В период с 1966 по 1969 год на предприятии в Мехупани и на других бумажных фабриках прибавлялось в среднем по одной новой линии в месяц, что вывело бренд Pampers на первое место среди продуктов P&G по количеству производственных линий^[267]. Непрерывное совершенствование конструкции подгузника также замедляло процесс развития. Например, в конце 1960-х годов разработчики заменили ворсистую целлюлозу оригинальной семи- или восьмислойной прокладкой, которую необходимо было внедрить в массовое производство.

Разработка производственных линий была не только сложным, но еще и дорогостоящим процессом. По данным исследования конкретной ситуации (кейс-стади) с производством подгузников, выполненного Гарвардской школой бизнеса, по состоянию на 1974 год базовая модификация машины, изготавливающей одноразовые подгузники, стоила примерно 300 тысяч долларов. Полностью же производственная линия вместе со зданием фабрики стоила от двух до четырех миллионов долларов. Чтобы покрыть стоимость зданий, затраты на содержание персонала по техническому обслуживанию и другие накладные расходы, необходимо было устанавливать по 3–4 машины на одну фабрику. Из-за высоких фиксированных расходов важно было поддерживать объем производства на оптимальном уровне. Наиболее эффективные машины работали 80 % времени в неделю и производили не менее 400 подгузников в минуту. Машины закупались у внешних поставщиков, но каждый производитель подгузников вносил в их конструкцию свои собственные и обычно очень дорогостоящие изменения. На себестоимость влияли и другие факторы, такие как затраты на техническое обслуживание, объем брака и отходов. Освоение производства подгузников было настолько сложным процессом, что почти все производящие их фирмы сталкивались с проблемами^[268].

Несмотря на многие погрешности, существенная доля в успехе Pampers была связана с организацией производства P&G. В 1969 году журнал *Time* сравнил усилия по разработке Pampers с усилиями «по созданию новой линии автомобилей». Сам Текленбург сравнивал этот процесс с выпуском Генри Фордом первых автомобилей модели Т: «В обоих случаях расчет ценового уровня, необходимого для выхода на массовый рынок, послужил толчком к созданию высокоэффективной производственной системы». Харнесс также указывал на производственный процесс как на ключевой фактор успеха Pampers и замечал, что «хотя разработка Pampers была филигранной работой <...> перенос этой разработки на рельсы автоматизированного высокоскоростного производства был не менее заметным достижением». Он отметил, что в 1962 году одна из конкурирующих фирм выпустила на пробный рынок подгузники, аналогичные Pampers, но так и не смогла вывести их на поточное производство. В результате начинание окончилось провалом. По мнению Харнесса, инженерный персонал P&G обеспечил производству подгузников хорошее преимущество перед другими компаниями как минимум на четыре года^[269].

К началу 1970-х производственные линии P&G выдавали 250 подгузников в минуту, а вскоре производительность была доведена до 400 штук в минуту^[270]. Такая скорость поразила бы тех инженеров, которые десятилетие назад бились над созданием первой производственной линии Pampers. (Любопытно, что производители впоследствии не могли себе представить подобного успеха в отношении Luvs, усовершенствованной модели подгузников, выпущенной на рынок в 1976 году.) Большинство из этих инженеров прогнозировали максимальную производительность на уровне 150 штук в минуту. Этот просчет удержал компанию от внедрения дизайна подгузников в форме песочных часов еще до того, как годы спустя данная конструкция была снята с повестки дня конкурентами.

Вместе с успехом Pampers на рынке появился целый ряд новых конкурентов. В 1965 году фирма Borden выпустила на пробный рынок одноразовые подгузники, состоявшие из двух частей, под брендом White Lamb. Аналогичный продукт компании Scott был выпущен на пробный рынок в Денвере, Далласе и Миннеаполисе в начале 1966 года. Kimberly-Clark, которая начала экспериментировать с одноразовыми подгузниками еще раньше, чем P&G, выпустила свой бренд Kimbies в 1968 году. Подгузники Kimbies шли в продажу по такой же цене, что и Pampers, но выгодно отличались от последних высококачественной распушенной целлюлозой, которую Kimberly-Clark использовала при производстве гигиенических прокладок. Эта деталь улучшала впитывающую способность и способствовала снижению себестоимости изделия. Помимо этого, в подгузниках Kimbies использовались застежки на липучках, которые, как показали рыночные исследования, потребители предпочитали кнопкам (или английским булавкам), применявшимся в конкурирующих продуктах, включая Pampers. Procter & Gamble переключилась на распушенную целлюлозу только в 1972 году, а на липучки – в 1973. К 1974 году уже во всех брендах подгузников стали применяться липучки, в свое время внедренные Kimberly-Clark. Компании Scott Paper, Borden и International Paper – все экспериментировали с одноразовыми подгузниками, состоявшими из двух частей и застегивавшимися на липучки, а не на кнопки^[271].

Но никакие конкурентные ухищрения просто не в состоянии были заменить эффективность производства, достигнутую P&G, к тому же у конкурентов не было таких возможностей по доведению до потребителей преимуществ своих продуктов. В своей речи в 1969 году Харнесс выразил уверенность в том, что у компании по-прежнему есть фора в несколько лет перед конкурентами, столкнувшимися «с такими же затратами и проблемами входа в бизнес, которые у нас уже позади». К 1970 году бренд Pampers удерживал 92 % рынка; в скором времени этому бренду суждено было стать крупнейшим за всю историю компании. В течение следующих нескольких лет рынок пережил потрясение в связи с выходом из данного вида бизнеса таких компаний, как Borden, Scott, International Paper и Johnson & Johnson^[272].

Вплоть до конца 1970-х годов главной головной болью P&G была отнюдь не борьба с конкурентами, а своевременный ввод новых мощностей для удовлетворения спроса. Компании приходилось задерживать расширение продаж до тех пор, пока вновь введенные мощности могли это расширение обеспечить. С конца 1968 года до 1970 продажи подгузников Pampers нормировались (то есть товар был дефицитным) более чем в половине штатов США. Спрос был настолько велик, что некоторые люди умудрялись покупать эти подгузники прямо на улице с разгружающихся грузовиков^[273].

Окончив раскрутку товара на внутреннем рынке, P&G в конце 1971 – начале 1972 начала поставки Pampers в Канаду и Пуэрто-Рико. На очереди была Европа. Если бы компании удалось опередить своих конкурентов в Европе, то Pampers мог претендовать на то, чтобы стать лидирующим брендом на европейском рынке. В то время присутствие одноразовых подгузников на европейском рынке очень сильно колебалось: от 98 % во Франции до гораздо меньших цифр на юге Европы. Так или иначе, конкуренция там была гораздо слабее, чем в США, так как, хотя в Европе и было несколько местных производителей, единого общеевропейского бренда не существовало^[274].

Моргенс и Харнесс посчитали наиболее разумным выпустить Pampers на первый пробный рынок в Германии (даже несмотря на высокие таможенные пошлины), не дожидаясь, когда P&G сможет построить там собственную фабрику. Поначалу подгузники завозили исключительно из США и не производили на месте; этой стратегии P&G придерживалась еще со времен выхода на рынки Ближнего Востока, Японии и других стран. Мощности на местах строились только после того, как окончательно подтверждалась жизнеспособность данного рынка. P&G вышла на первый европейский пробный рынок в Сааре (Германия) в январе 1973 года и выполнила первый годовой план по продажам всего за четыре месяца. Исходя из этого, компания тем же летом включила в свой бюджет строительство завода в Ойскирхене под Бонном; это было первое за границей предприятие отделения изделий из бумаги, не считая Канады^[275]. Подгузники Pampers стали первым продуктом P&G (после ее традиционных мыла и синтетических моющих средств), который начали активно продвигать за пределами США.

Тем не менее раскрутка на европейском рынке потребовала большего времени, чем ожидала компания. Впоследствии мнения о том, почему это произошло, разошлись. Уильям Гурганус, президент P&G International, и некоторые другие сотрудники полагали, что компания, не справлявшаяся со спросом в США, не была склонна растрачивать ресурсы на Европу в ущерб внутреннему рынку. Джон Смейл видел ситуацию несколько по-иному: «[P&G] задерживала международное расширение не из-за быстрого роста внутреннего рынка США. Просто мы не ставили себе такой цели». Другими словами, компания не стремилась быстро развивать международное направление. Текленбург вторил Смейлу: «[Для] американской компании все самое главное находится на внутреннем рынке... Американцу трудно переключиться на всемирные масштабы, если он может получить две трети всей прибыли за одну треть усилий у себя дома»^[276].

Артцт, назначенный вице-президентом группы по европейским операциям в 1975 году, указывал на макроэкономические факторы. Нефтяной кризис 1973–1974 годов вызвал быстрый и болезненный экономический спад во всех развитых странах именно в то время, когда P&G собиралась выпускать Pampers на европейский рынок. Нефть подорожала в четыре раза, и в результате резко подскочили цены на энергоносители. Люди сократили потребление синтетических моющих средств вдвое и стали меньше стирать, что резко ударило по индустрии синтетических моющих средств. В 1974 году прибыли на европейском рынке упали на целых 65 %, упал и курс акций компании. «Мы были в полном смятении, – рассказывал Артцт. – С нашими нефтехимическими веществами и энергоемкими стиральными машинами мы пострадали не меньше, чем большинство людей». Потребление моющих средств снизилось на 7–8 %. «Это было для нас шоком, потому что до того мы всегда только росли», – говорил Артцт. Все

завоевания P&G на европейском рынке со времени окончания Второй мировой войны в одночасье оказались под угрозой. Понятно, что при таких условиях компания не была расположена предпринимать дорогостоящее географическое расширение бизнеса, связанного с подгузниками^[277].

Независимо от того, считать или нет европейское продвижение P&G замедленным, компания явно вступила в новую фазу развития. В то время как 1950-е и 1960-е годы были периодом международного продвижения синтетических моющих средств, к концу 1970-х акцент сместился на подгузники Pampers^[278].

Производство изделий из бумаги: оценка достигнутого

Бумажное направление бизнеса обновило P&G радикальным образом. Все было ново: виды продуктов, рынки сбыта, технологии, производственные процессы и структура капиталовложений; P&G приходилось осторожно нащупывать путь в незнакомой области. В течение нескольких лет руководство компании занималось усовершенствованием уже существовавших продуктов и технологий Charmin и изучением нового направления бизнеса, прежде чем решилось на риск нововведений. Ввиду того, что задачи, стоявшие перед отделением пищевых продуктов, считались на тот момент первоочередными, Моргенс ждал шесть лет, прежде чем на новом направлении оказалось возможным пустить в бой основные кадры компании. В конце концов в 1963 году он поставил во главе нового отделения Харнесса, одного из подающих большие надежды руководителей компании, и дал ему возможность привлечь к работе нескольких руководителей отделения «Мыло и синтетические моющие средства».

Но даже тогда успех нового дела был под большим вопросом, и Харнесс всерьез задумывался о том, чтобы рекомендовать высшему руководству выход из нового бизнеса. Руководство компании пришло к выводу, что производство бумажных салфеток, полотенец и туалетной бумаги является технологически несложным, но капиталоемким бизнесом, и в этом сегменте рынка компания столкнулась с крепко стоящими на ногах конкурентами, имевшими давние устойчивые связи с торговлей. В сложившейся обстановке, а также при невозможности противопоставить что-либо конкурентам в смысле улучшения качества, изделия Charmin оставались неприбыльным брендом с ограниченной маркетинговой территорией. «[Мы переоценивали] свои возможности в отношении продвижения традиционных изделий из бумаги до тех пор, пока не оказались втянутыми в этот бизнес уже слишком глубоко и не понесли крупные убытки», – впоследствии признавался Артцг. P&G могла рассчитывать на успешную конкуренцию с компаниями Scott и Kimberly-Clark и на расширение маркетинговой территории, только разрабатывая высококачественные изделия, доводя их преимущества до сознания потребителей и преодолевая нежелание розничных торговцев создавать запасы новых брендов.

Несмотря на эти трудности, Харнесс решил не выходить из бизнеса. Вместо этого, как он полагал, компания должна потратить еще больше денег и кадровых ресурсов на развитие этого борющегося за выживание бизнеса, опираясь на CPF, новую технологию, давшую впоследствии бумажным брендам P&G то самое преимущество в качестве, которого им так не хватало для продвижения на рынке. Высшее руководство компании пошло вслед за Харнессом и, таким образом, сделало ставку на долгосрочную перспективу развития нового направления, что требовалось для построения успешных брендов и для достижения рентабельности. Хотя прошло более десяти лет, прежде чем новый бизнес начал окупаться, приобретение Charmin послужило основой для создания нескольких брендов стоимостью в миллиарды долларов и стало одним из главных источников роста компании.

Новое начинание также послужило платформой для создания еще одного опорного бренда, который стал одним из самых важных вкладов P&G в современную материальную культуру, – Pampers и одноразовых подгузников массового производства как таковых. Под-

гузники Pampers провалились на трех первых пробных рынках и произвели впечатление нерентабельного узкоспециализированного продукта. Но P&G не меняла курс, доверяя своим высококвалифицированным разработчикам продуктов и технологий, которые искали способы снижения стоимости одноразовых подгузников до такого уровня, при котором они могли бы стать продуктом массового потребления. К концу 1960-х годов такие модернизированные бренды, как Charmin, White Cloud, Bounty, Puffs и (особенно) Pampers, сделали отделение изделий из бумаги одним из самых успешных начинаний P&G помимо традиционных направлений бизнеса компании.

Глава 7

Crest: Появление лечебного средства по уходу за полостью рта

Как и Tide, зубная паста Crest стала важным брендом, который заставил P&G пересмотреть взгляды на собственное положение и возможности. Разработка технологии применения фторидов в своих брендах вовлекла компанию в сферу терапевтических исследований как таковых (термин *терапевтический* относится в медицине к лечению заболеваний). Подобно тому как Tide в свое время превратил P&G из изготовителя мыла в высокотехнологичную компанию, Crest переориентировал ее на сферу продуктов для охраны здоровья и фармацевтических препаратов. Однако плыть по новому курсу оказалось не так просто. Ко времени выпуска Crest на рынок в 1955 году P&G уже была одним из самых искушенных строителей брендов в мире с обширным опытом разработки и маркетинга потребительских товаров. Но построение бренда, ориентированного на лечение, означало разрыв со старыми традициями и освоение новых подходов. Помимо этого, бренд Crest потребовал от компании беспрецедентной приверженности стратегическому партнерству. Новая рецептура зубной пасты, основанная на фториде олова, была создана благодаря тесному взаимодействию с исследователями Индианского университета. Когда технология уже была разработана, первоочередной задачей стало получение подтверждения ее лечебных свойств у профессиональных стоматологов, в частности членов Американской стоматологической ассоциации (American Dental Association, ADA). К сожалению, маркетинговая стратегия P&G, выработанная в отношении ее предыдущих брендов в сфере ухода за полостью рта, наряду с установкой ADA на политику централизованного фторирования питьевой воды поначалу затрудняли принятие новой зубной пасты стоматологами. Для преодоления этих препятствий крайне важным было наладить диалог с ADA, и эти попытки оказались серьезным испытанием для дипломатических способностей P&G. В первый раз за свою историю P&G добровольно доверилась внешнему профессиональному органу, устанавливавшему стандарты, и это было огромным культурным шагом для компании, которая давно привыкла сама продвигать собственные бренды и диктовать свои условия рекламным агентствам.

В конце концов все эти усилия окупились. От подозрения и откровенной враждебности стоматологическое сообщество постепенно пришло к восприятию фторсодержащих средств по уходу за полостью рта как жизненно важного элемента гигиены полости рта. Другие группы ученого сообщества также признали революционные преимущества зубной пасты Crest, в частности, в 1976 году Американское химическое общество включило фторид олова в список самых выдающихся разработок, сделанных за предыдущие сто лет^[279]. Бренд Crest стал краеугольным камнем развития отделения туалетных принадлежностей P&G. Этот продукт завоевал также место в истории здравоохранения США как часть амбициозной программы, предпринятой правительством, промышленностью и стоматологическим сообществом и направленной на борьбу с разрушением зубов (кариесом), серьезной проблемой здравоохранения второй половины XX века^[280].

Рынок средств по уходу за зубами и исследование фторидов

До начала Второй мировой войны большинство зубных паст в качестве эмульгирующего ингредиента содержало мыло. Воодушевленная успехом своего шампуня Drene, P&G в 1936 году начала поиск способов замещения мыла в зубных пастах на алкилсульфат. В результате было создано жидкое средство по уходу за полостью рта Teel, которое выпустили на рынок в

1938 году. Этот продукт был необычен для своего времени, но не так уж нов. Жидкие средства по уходу за полостью рта и зубные порошки предшествовали зубным пастам, а одним из самых популярных средств по уходу за зубами в конце XIX века была довольно-таки неприятная на вкус красная жидкость под названием *Sozodent*, основанная на 37-процентном спирте. *Teel* поначалу понравился потребителям отчасти благодаря своему красному цвету и приятному привкусу корицы, а отчасти – благодаря удобному использованию. Многие люди использовали эту жидкость, набирая ее в рот перед чисткой зубов, либо применяли после чистки как ополаскиватель^[281].

Средства по уходу за зубами составили крупнейшую категорию новых лекарственных средств, открывающую значительные перспективы для развития бизнеса. Но исследователи понимали, что для того чтобы достичь ощутимых результатов, необходимо было выявить ту область, которая имела бы действительно большое значение с точки зрения потребителей. Как уже отмечалось в главе 5, когда Уэс Блэр попросил группу исследований продуктов порекомендовать ему такую область, то получил заключение, согласно которому следовало развивать направление, связанное со средствами против кариеса. И Блэр последовал этой рекомендации. Упомянутая группа, возглавляемая Верлингом Вотто, незамедлительно начала поиск химического вещества, которое удовлетворяло бы поставленным требованиям^[282].

Сегодня даже трудно себе представить, насколько остро стояла проблема разрушения зубов в первой половине XX века. Большинство людей страдали от зубной боли, и самым распространенным методом лечения было болезненное удаление поврежденного зуба. Масштаб проблемы можно осознать, взглянув на данные по отбраковке призывников в армии США. На протяжении обеих мировых войн наиболее частой причиной было отсутствие шести зубов-антагонистов, наличие которых являлось минимальным требованием при призыве. Привычка тщательно чистить зубы, что существенно снижает риск порчи зубов, в те времена еще не привилась широкой публике. Исследования, проведенные P&G в 1939 году, показали, что американцы чистили зубы в среднем реже одного раза в неделю. Даже в 1959 году, за год до того как ADA одобрила пасту *Crest*, американцы по-прежнему чистили зубы реже четырех раз в неделю^[283].

После выхода P&G на рынок средств по уходу за зубами в 1930-е годы в фокусе ее внимания оказались три возможных подхода к решению проблемы кариеса. Одним из подходов был поиск вещества, которое бы уничтожало или замедляло размножение бактерий, вырабатывающих энзимы и осуществляющих энзиматическое расщепление углеводов с образованием органических кислот, разрушающих зубы. Другой подход был связан с уничтожением самих энзимов. Наконец, последняя альтернатива – сделать зубную эмаль более устойчивой к воздействию кислотной среды. Руководство компании понимало, что какой бы путь ни был избран, потребуются огромные затраты времени и денег. В конце концов было решено, что укрепление зубной эмали с помощью фторидов является наиболее перспективным направлением исследований. P&G в сотрудничестве с Университетом Тафтса в Бостоне начала исследовательскую программу по изучению свойств фтористого натрия^[284].

Эффективность фторидов как средства борьбы с кариесом была установлена еще в начале 1930-х, во многом благодаря трудам стоматолога Фредерика С. Маккея^[285]. Его открытия могли стать просто интересной прелюдией к последующим исследованиям P&G в области фторсодержащих средств по уходу за зубами, если бы на базе этих открытий еще в 1931 году не была основана группа гигиены полости рта при Национальном институте здоровья (НИЗ). Этой группе было поручено продолжить исследование такого явления, как мраморность зубной эмали, или *флюороз*, то есть вид разрушения зубов, вызванный избыточным поступлением в организм фторидов с пищей. НИЗ начал проводить широкомасштабные испытания, которые продолжались в течение трех следующих десятилетий. То, что исследователям удалось узнать о фторидах, подтверждало давние выводы доктора Маккея: избыток фторидов может

приводить к разрушению (мраморности) зубной эмали, но в меньших количествах фториды, наоборот, предотвращают кариес. Это открытие подвигло НИЗ поддержать идею централизованного фторирования коммунальных источников питьевой воды^[286]. Исследования НИЗ оказались очень важным фактором в последующей истории зубной пасты Crest и фторсодержащих средств по уходу за зубами в целом. Активно поддерживая идею централизованного фторирования воды, стоматологи были менее склонны поддерживать продвижение фторсодержащих средств по уходу за зубами, которые, по их мнению, могли отвлечь общественность от осознания важности фторирования воды.

К 1939 году образовалась небольшая группа стоматологов-активистов, которая, при поддержке некоторых местных чиновников, продолжала доказывать необходимость добавления фторидов в городские водопроводы. Их настойчивость в конце концов привела к успеху. В 1950 году Служба здравоохранения США санкционировала фторирование воды; ADA и Американская медицинская ассоциация быстро подхватили официальное начинание. В начале 1950-х уже почти все американские стоматологи поддерживали идею фторирования воды. (Маленькая, но довольно шумная группа активистов, однако, пошла наперекор общему мнению. Хотя количество муниципальных образований, вводивших централизованное фторирование, на протяжении 1950-х годов быстро росло, в последующие десятилетия оппозиция замедлила этот процесс. По состоянию на 2000 год, примерно 100 миллионов американцев, или примерно треть населения США, по-прежнему не имели доступа к коммунальным водопроводам с фторированной водой^[287].)

Первое средство по уходу за зубами, выпущенное Р&Г под брендом Teel, стало шагом вперед в сфере гигиены ротовой полости, но было снято с производства после того, как изменило цвет зубов некоторых потребителей



Тем временем, начиная с 1936 года, Р&Г совместно с Университетом Тафтса проводила собственные исследования по эффективности фторидов. Ученые сконцентрировали свое внимание на одном веществе, фтористом натрии, поскольку исследования, проведенные незадолго до того в округах Техаса, выявили наличие этого вещества в естественном состоянии в местной воде и одновременно – низкий процент заболеваемости кариесом у местных жителей.

Данное вещество было добавлено как компонент в Teel, и в 1942 году ученые начали испытания новой рецептуры. Половина испытуемых пользовалась средством Teel, а другая половина – контрольным средством по уходу за полостью рта. Результаты оказались неопределенными, заставив исследователей заключить, что вопрос об эффективности фтористого натрия, по крайней мере как компонента средств по уходу за полостью рта, остается в значительной степени открытым^[288].

Teel оказался под ударом и на других фронтах. В 1943 году Федеральная торговая комиссия (ФТК) при поддержке ADA подала иск против P&G, обвинив компанию в использовании рекламы, вводящей в заблуждение. P&G перед этим вела рекламную кампанию, подчеркивающую отсутствие в средствах Teel абразивных веществ. В этой рекламе утверждалось, что конкурирующие зубные пасты содержат жесткие абразивы, которые портят зубы (а именно *денгин*, зубную костную ткань, которая с возрастом обнажается по линии десны). ФТК оспаривала это утверждение, так же как и рекламный лозунг, называвший преимущества Teel «революционными». P&G решила принять вызов ADA, и Вотто объяснил это решение следующим образом: «Как только им уступишь, они уже тут как тут с каким-нибудь новым обвинением, и <...> из тебя просто делают козла отпущения, и ты уже не властен над своим собственным предприятием!» Дело тянулось десять лет, до тех пор пока комиссия не отклонила жалобу с сохранением за истцом права на предъявление в дальнейшем иска по тому же основанию. К тому времени, однако, Teel уже давно был снят с продажи^[289]. Этот эпизод испортил отношения между P&G и ADA, и стоматологи уже менее охотно шли на сотрудничество, когда P&G пыталась представить им результаты клинических испытаний пасты Crest.

Пока тянулась тяжба с ФТК, начали поступать жалобы от потребителей по поводу того, что Teel оставляет темные пятна на зубах. Эти жалобы поставили в тупик исследователей компании, которые поначалу не могли установить причину данного явления. Наконец они определили, что всему виной была пленка на зубах, которую окрестили *пелликулой*. Эта пленка прозрачна, но она подвержена воздействию веществ, которые содержатся в том, что человек ест, пьет и курит. Примерно у 20 % людей пелликула превращается в светло- или темно-коричневый налет. Зубные пасты конкурирующих производителей содержали абразивы, которые уничтожали эту пленку. Очевидным решением было добавить абразивное вещество в Teel; проблема, однако, заключалась в том, что P&G давно уже запустила рекламную кампанию, расхваливающую Teel именно за отсутствие абразивов.

Наконец, руководство P&G решило, что зубное средство вряд ли выживет на внутреннем рынке без добавления абразивов, и одно такое вещество было в него добавлено. Но к тому времени Teel уже существенно потерял в доверии потребителей, и его продажи продолжались только благодаря нехватке металлических тюбиков (в которых продавались конкурирующие продукты), что существенно ограничивало объемы поставок конкурирующих зубных паст. Дополнительные исследования фтористого натрия, проведенные уже после войны, опять дали противоречивые результаты, и дискуссия по поводу выгод от добавления этого вещества в средства по уходу за зубами так и не закончилась^[290].

Создание альянсов: Crest и университетские исследования

К концу 1940-х годов раскритикованный бренд Teel уже с очевидностью должен был быть снят с производства. Перспектива потери единственного оплота компании на рынке средств по уходу за зубами казалась, однако, неприемлемой. И проблема заключалась не только в том, что рынок этих средств был достаточно обширным, но и в текущем состоянии конкуренции. «Colgate пускала прибыли от продажи средств по уходу за полостью рта на расширение своих <...> рекламных возможностей и на продвижение синтетических моющих средств, – впоследствии пояснял Джон Смейл. – [Мы чувствовали], что если сможем конкурировать с этими

парнями в сегменте средств по уходу за полостью рта и, по существу, заставим их тратить на этот сегмент деньги, вместо того чтобы развивать бизнес синтетических моющих средств, то выиграем»^[291].

P&G решила применить двойную стратегию. Первым проектом было использование существующей технологии для как можно более быстрой разработки наилучшего средства по уходу за полостью рта. Исследователи компании задались целью найти вещество, которое удаляло бы с пелликулы пятна, ставшие камнем преткновения для Teel, но не нарушало бы структуру зубов. В результате появилась бесфторная зубная паста под названием Gleem. Это не был революционный продукт, и он не претендовал на лечебные свойства. Его преимущество заключалась в превосходном аромате. Выпуск этого продукта сопровождался успешной рекламной кампанией под лозунгом: «Зубная паста для тех, кто не может чистить зубы после каждого приема пищи»^[292].

Второй проект подразумевал создание в сотрудничестве с Индианским университетом зубной пасты, содержащей фторид олова (вместо фторида натрия) в качестве действующего вещества. В результате этого начинания появилась зубная паста Crest.

P&G пришла к сотрудничеству с Индианским университетом, так как предыдущий альянс с Университетом Тафтса не принес ожидаемых результатов. Компания решила развивать взаимодействие с университетами, расположенными ближе к Цинциннати. В конце концов P&G установила связи с Университетом штата Огайо, расположенным в Колумбусе, и Индианским университетом в Блумингтоне. Как полагал Вотто, сотрудничать с университетами имело смысл: «Мы не можем проводить законные клинические испытания самостоятельно. Для этого необходимо наличие незаинтересованной экспертизы профессиональной организации [исследовательского института], такого как Индианский университет»^[293].

Работа по клиническому исследованию фторида олова велась молодым специалистом Индианского университета по имени Джозеф Малер. Отвечавший в то время в P&G за разработку средств по уходу за полостью рта и шампуней Вотто, который сам был выпускником этого университета, внимательно следил за работой Малера и навещал молодого исследователя в Блумингтоне. В 1949 году P&G выдала университету дотацию в размере 7000 долларов на исследование фторидов. Соответствующее соглашение было подписано в 1950 году Вотто и Биллом Мартином, ответственным за разработку средств по уходу за полостью рта внутри химического отделения. P&G была не единственным производителем средств по уходу за полостью рта, проявлявшим интерес к фторидам. Призыв НИЗ к фторированию водопроводной воды в свое время пробудил аналогичный интерес у нескольких других производителей зубных паст, включая Colgate, Unilever, Bristol-Myers, Block Drug и Warner-Lambert. Никто из них, однако, не сконцентрировал свое внимание на фториде олова^[294].

Работа Малера открыла перед P&G новые многообещающие перспективы. Несмотря на это, добавление фторидов в зубную пасту порождало серьезные технические проблемы, которые угрожали проекту крахом. Особенность фторидов – нестабильность, так как они являются химически активными веществами, легко взаимодействующими с другими соединениями; внутри же этих соединений фторид инертен, а следовательно, бесполезен. Исследователи компании столкнулись с этой проблемой в ходе работы над Teel, когда убедились, что добавленный в состав продукта фтористый натрий взаимодействует с абразивным веществом. Поначалу планировалось вводить фтористый натрий и в состав Gleem. Но, хотя абразивное вещество, входившее в состав этого продукта, отличалось от такового в составе Teel, проблема инертности фторида не была решена^[295].



Начиная с конца 1940-х годов Р&Г поддерживала клинические исследования по проблеме разрушения зубов, проводившиеся в Индианском университете под руководством доктора Джозефа Мюллера (в центре), — исследования, которые подготовили почву для разработки рецептуры зубной пасты Crest

Проблема стабильности казалась неразрешимой. В 1951 году Малер фактически начал свой собственный отдельный проект по поиску других способов донесения свойств фторида олова до потребителей, возможно, путем добавления этого вещества в общепотребительные продукты питания, такие как хлеб, молоко и столовая соль. Но счастливый случай, произошедший на следующий год, вернул к жизни проект создания новой зубной пасты. Р&Г поручила провести фундаментальное исследование свойств абразивных веществ химику Индианского университета Уильяму Х. Небергаллу, отчасти потому, что технологи компании были слишком загружены в связи с запуском производства Gleem и не могли посвятить достаточно времени разработке нового абразивного вещества до конца 1951 года. Один из аспирантов, работавших с Небергаллом, нагревал образец зубной пасты в лабораторной печи. Эта простая процедура превратила абразив в пирофосфат кальция, гораздо менее растворимый и потому не склонный к взаимодействию с фторидом^[296].

Не менее важным было то, что существовала возможность запатентовать новую рецептуру, в то время как простое использование фторида олова в качестве средства против кариеса запатентовать было нельзя. Фонд Индианского университета немедленно подал заявку на патент в США и шестнадцати других странах, и по этому документу Р&Г получала исключительную лицензию на использование новой рецептуры в обмен на уплату роялти. На исследователей компании регистрировали и другие патенты. В целях правовой защиты Р&Г запатентовала новую рецептуру под торговой маркой «Флуористан». В это время Р&Г активно сотрудничала с компанией Monsanto в разработке полифосфатов для использования в стираль-

ных порошках, так что наготове был партнер для промышленного исследования нового абразива^[297].

Убеждение ADA

Первые клинические испытания флуористана были проведены учеными Индианского университета в июле 1952 года в Блумингтоне. В течение предыдущего года Вото проводил переговоры с ADA, пытаясь привлечь интерес технических специалистов этой организации к экспериментам с флуористаном. Но ADA была настроена недружелюбно. Чак Фуллграф вспоминал, что когда они вместе с Вото приехали в офис ADA в конце 1951 года, секретарь Совета ADA по одонтологии Дж. Рой Доти встретил их сухо, даже враждебно. Очевидно, у ADA накопилось озлобление против P&G в ходе десятилетней тяжбы с ФТК по поводу Teel, в которой ADA была на стороне ФТК. ADA, казалось, была сильно разочарована тем, что ФТК не смогла помешать рекламе, которую ADA считала вводящей в заблуждение. Поэтому обстановка в ADA была «очень, очень враждебной – как вспоминал Фуллграф, – настолько враждебной, насколько вы только можете себе представить». Тем не менее Доти согласился, чтобы P&G предоставила в ADA результаты своих клинических испытаний в неофициальном порядке – до их публикации^[298].

В том же году паста Gleem была выведена на пробный рынок, а в 1954 ее продажи начались уже в масштабах страны, причем рекламный бюджет этого продукта превысил даже стоимость раскрутки бренда Tide десятилетием раньше. Паста Gleem сразу заслужила популярность у потребителей, главным образом благодаря более приятному вкусу, чем у конкурирующих продуктов. В 1955 году она отвоевала 24 % национального рынка, став вторым брендом после Colgate. Конкурент ответил выпуском продукта, сопутствующего зубной пасте Colgate, под названием «Colgate с хлорофиллом». Новый продукт, однако, попросту поглотил исходный бренд, это стало ясно после того, как «Colgate с хлорофиллом» был снят с продажи, и общая рыночная доля бренда Colgate резко упала^[299].

К тому времени объем продаж Teel был уже настолько мал, что стало нерентабельно вообще поддерживать его сбыт. В 1955 году Административный комитет P&G решил приостановить производство Teel.

Зубная паста Gleem успешно продавалась, но P&G продолжала исследования новой пасты Crest с флуористаном. И компания, и сам Малер надеялись, что новая рецептура не будет противоречить идее фторирования водопроводной питьевой воды. Наоборот, они стремились к тому, чтобы паста Crest послужила как бы дополнением к фторированию, которое оставалось по-прежнему недоступным во многих местах. Кроме того, в отличие от фторида олова, входящего в состав пасты Crest, широко применявшийся фтористый натрий, как выяснилось, переставал оказывать влияние на зубы ребенка, после того как он достигал определенного возраста. Исследователи полагали, что все три подхода могут мирно сосуществовать: и фторирование водопроводной воды, и применение фтористого натрия дважды в год в зубоучастном кабинете, и фторид олова в пасте Crest^[300].

В 1954 году было проведено три клинических испытания Crest с участием примерно 3600 детей из Блумингтона и студентов Индианского университета. Результаты оказались однозначно положительными, выявив 35-процентное сокращение образования новых кариозных полостей в зубах. Поскольку P&G планировала раскручивать зубную пасту Crest как лечебную, то направила заявку на новое лекарственное средство в управление по контролю за качеством пищевых продуктов, медикаментов и косметических средств (Food and Drug Administration, FDA); это был первый продукт P&G, который должен был пройти такую процедуру. Паста получила одобрение, и после этого, в феврале 1955 года, ее выпустили на пробный рынок. Вото вспоминал, что процесс получения одобрения в FDA оказался длительным и что с инспекто-

рами «очень трудно работалось. [Они] были настроены против бизнеса, и среди них было очень много старых химиков... Их неприятие бизнеса не так уж бросалось в глаза – я имею в виду, что оно не выходило на поверхность, – но присутствовало в частных беседах и так далее. Это ощущалось постоянно». Вот объяснял такую неконтактность плохой кадровой укомплектованностью FDA после окончания войны. Он в красках расписывал, как «один из тамошних старцев во время переговоров в гневе воскликнул: "Знаете, чего мы хотим? Мы хотим, чтобы вы, юнцы, не изобретали ничего лет десять, чтобы мы могли вас догнать". Вот это подход!»^[301].

Поначалу ни положительные результаты испытаний, ни неформальные контакты P&G с ADA не могли развеять скептицизм стоматологов по поводу добавления фторидов в зубную пасту (научный журнал ADA, однако, регулярно публиковал результаты клинических испытаний). Продажи Crest начались в декабре 1955 года с разрешением на отгрузку со следующего месяца. Официально паста поступила в продажу в масштабах страны в январе, и ее рекламная кампания шла под лозунгом «Победа над кариесом». ADA была недовольна этим лозунгом, считая, что результаты клинических исследований не дают оснований заявлять о полной победе над кариесом. До этого стоматологи возражали против рекламы Gleem, согласно которой эта паста была предназначена «для людей, которые не могут чистить зубы после каждого приема пищи». ADA опасалась, что такие заявления могут отучить людей от регулярной чистки зубов. Но Боб Бродж, директор по технической работе, отмечал, что «в то время люди чистили зубы в среднем [всего] только три раза в неделю!»^[302]. Если уж на то пошло, то реклама Gleem, возможно, вводила в оборот новую по тем временам идею о том, что люди *должны* чистить зубы после каждого приема пищи.

В 1955 году Доти из ADA опубликовал заявление в ответ на запросы торговли по поводу лечебных свойств фторидов: «На данный момент у нас нет ни одного неопровержимого свидетельства в пользу того, что какое-либо из средств по уходу за полостью рта, имеющихся в продаже, может в значительной степени предотвращать кариес, если не считать того, что они способствуют лучшему удалению остатков сахара из полости рта». К этому Доти добавлял, что Совет по одонтологии «не видит альтернатив фторированию водопроводной воды». На следующий год на Crest обрушился еще один удар, когда ADA, отвечая на запросы по поводу фтористана, выступила с публичным заявлением, в котором утверждалось, что ей «не известны какие-либо неопровержимые свидетельства в пользу заявленных свойств пасты Crest в отношении профилактики кариеса». Далее ADA утверждала, что свидетельства «в пользу целесообразности добавления фторидов в другие средства по уходу за полостью рта еще менее убедительны. В связи с этим ADA полагает, что все фторсодержащие средства по уходу за полостью рта выпущены на рынок преждевременно». Обеспокоенная тем, что реклама фторсодержащих средств по уходу за полостью рта вызовет у потребителей ложное чувство безопасности, ADA продолжала настаивать на том, что фторирование водопроводной воды является гораздо более эффективной мерой. В отношении детей было высказано еще и опасение, что они могут многократно заглатывать зубную пасту. В ADA опасались, что употребление фторсодержащей пасты внутрь в больших количествах может привести к образованию пятен на зубной эмали, особенно в тех местностях, где питьевая вода уже содержит большое количество фторидов (образование пятен на эмали было распространенным явлением в тех местах, где фториды содержались в питьевой воде в естественном виде)^[303].

Клинические испытания, проведенные P&G и Индианским университетом, выявили, однако, что зубная паста Crest обладает ярко выраженным терапевтическим эффектом. Проблема была в том, чтобы донести это открытие до сведения широкой публики. Снижение кариеса – преимущество, которое очень трудно наглядно продемонстрировать, так как потребители не могут увидеть результат действия пасты немедленно. И хотя *снижение* опасности кариеса, несомненно, явилось достижением, все же это не было еще его полным *предотвращением*, поскольку этого не могло гарантировать ни одно из средств, разработанных к тому

времени. Преимущества Crest затушевывались также и рекламными заявлениями конкурентов. Несмотря на оговорки ADA, рынок фторсодержащих зубных паст все больше наполнялся такими брендами, как Super Amm-i-dent компании Block Drug и Brisk компании Colgate, боровшимися за рекламные площади в прессе (хотя ни одна из этих паст не содержала фторида олова). Но отнюдь не все производители примыкали к «движению фторидов». Реклама пасты Listerine Antizyme компании Warner-Lambert, например, открыто подчеркивала, что эта паста не содержит фторидов, тем самым извлекая выгоду из утверждения ADA о том, что данное вещество может представлять опасность для маленьких детей. Да и сами P&G и Colgate продолжали рекламировать те свои зубные пасты, которые не содержали фторидов. Реклама Gleem подчеркивала антикариесные свойства компонента GL-70, а реклама зубной пасты Colgate – свойства компонента под названием Gardol^[304].

Кое-кто из технического персонала P&G продолжал верить, что ADA рано или поздно пойдет навстречу. Они возлагали свои надежды на совет по одонтологии. Задачами этого органа, учрежденного ADA в 1930 году, были экспертная оценка и одобрение лекарств и медицинских устройств. совет должен был оказывать стоматологам помощь в отслеживании рекламы, заявлявшей о лечебных свойствах тех или иных продуктов. Начав работу, совет дал добро на использование нескольких брендов препаратов на основе масла печени трески, признав их терапевтический эффект. Но совет также одобрил и средства по уходу за полостью рта, не претендовавшие на терапевтический эффект, но обладающие особой очищающей способностью, как подчеркивала их реклама. Так, паста Ribbon компании Colgate получила одобрение в 1931 году именно в этой категории. Реклама этой пасты утверждала, что данное средство производит эффект, «которого ждут от средств по уходу за полостью рта и который является единственным эффектом, производимым этими средствами, – *он очищает зубы*»^[305].

Что касается пасты Crest, то, несомненно, была возможность убедить Совет по одонтологии в наличии у нее лечебных свойств, поскольку уже было доказано, что она не просто хорошо очищает зубы, но и действительно предотвращает кариес. Обращение в совет выглядело естественным шагом еще и потому, что Малер и исследователи P&G неофициально держали ADA в курсе своих изысканий начиная с 1951 года^[306].

Зная о давней обиде ADA в связи с делом Teel, руководство P&G направило группу сотрудников на месячные переговоры с этой ассоциацией в Чикаго. В группу входили Бродж и Джон Смейл, который в то время был молодым помощником руководителя по рекламе, ответственным за продвижение бренда Crest. Смейл начинал в 1952 году как помощник бренд-менеджера по развитию бренда Gleem и занял должность бренд-менеджера в 1954 году. Группа договорилась с ADA о совместной работе технического персонала обеих сторон в целях выработки соглашения по научным данным, имеющимся по пасте Crest. Это было первое подобное соглашение в данной отрасли. P&G со своей стороны обязалась не давать рекламной информации, которая, по мнению ADA, противоречит научным данным^[307].

Продвижение Crest среди стоматологов и простых потребителей

Между тем в 1957 году Вото организовал Группу профессиональных услуг Crest для информирования стоматологов о пользе применения этой фторсодержащей зубной пасты. Двумя годами раньше P&G разослала первый выпуск «Crest-бюллетеня для стоматологов». «Поначалу стоматологи были настроены очень скептически, – рассказывал Эрни Льюис, руководитель Группы профессиональных услуг. – Большинство из них в свое время изучали отчеты клинических исследований по фторсодержащим зубным пастам, согласно которым эти пасты не приносят пользы, и на этом основании делали вывод, что Crest – это чистая реклама, а не наука». С 1957 по 1960 год целью компании было только «добиться нейтралитета», то есть того, чтобы стоматологи хотя бы перестали публично высказывать сомнения по поводу пасты Crest.

Прямой контакт со стоматологами в целях распространения клинических данных, информационных проспектов и бесплатных образцов для передачи пациентам – это был уже следующий поворотный этап. В 1960 году Вото начал небольшую операцию по информационному сопровождению товара в нескольких городах, в основном силами торговых агентов отделения туалетных принадлежностей. «Информаторам» удалось убедить 12 % стоматологов рекомендовать Crest пациентам хотя бы время от времени. Льюис вспоминал, что «это достижение было расценено как великолепное». При всем этом данное мероприятие рассматривалось исключительно как эксперимент и не входило в постоянную практику до конца 1964 года^[308].

Информирование медиков в целях создания рынка было, по мнению Льюиса, большим новшеством для того времени. Группа профессиональных услуг экспериментировала с такими методами, как почтовая рассылка рекламы и посещение начальных школ с целью информирования преподавателей и учеников о важности тщательного ухода за зубами. «Я думаю, все эти новшества родились потому, что нам действительно пришлось погрузиться в азы маркетинга и вернуться к чертежным доскам. Если бы мы заранее знали, что нужно делать, то мы, вероятнее всего, не стали бы [ничего изобретать], так как могли бы пойти проверенным, традиционным путем». В частности, противоречивое впечатление оставили школьные мероприятия; по мнению родителей и работников школ, они носили слишком коммерческий характер^[309].

В 1958 году P&G запустила новую рекламную кампанию Crest под лозунгом «Мам, смотри – никаких дырок!», разработанную агентством Benton & Bowles. P&G понимала, что эта кампания вызовет много критики. Бренд Crest все еще не мог достичь заданных плановых цифр по сбыту и занимал слабое пятое место после Colgate, Gleem, Pepsodent и Irapa. В рамках кампании P&G дала заказ Норману Рокуэллу сделать рекламные картинки, на которых улыбающиеся дети гордо демонстрируют свои вычищенные зубы. Фраза «Мам, смотри...» была использована также в телевизионных рекламных роликах и стала запоминающимся рекламным лозунгом. Однако ADA опять выступила против, назвав этот лозунг «большим преувеличением и искажением фактов»^[310].

В июле того же года продвижение Crest снова застопорилось, после того как ADA сделала доклад о рекламе зубной пасты перед Подкомитетом Палаты представителей по юридическим и финансовым вопросам. По мнению ADA, эта реклама заставляла людей думать, что употребление только данных конкретных продуктов способно обеспечить полноценную гигиену ротовой полости. Шолом Пирлман, помощник секретаря Совета по одонтологии, прошелся по списку зубных паст, критикуя рекламные утверждения в отношении каждой из них по очереди. Дойдя до пасты Crest, Пирлман оговорился, что за ее рекламой действительно стоят некоторые клинические данные. Но это не удержало его от обвинения в адрес P&G, которая, по его словам, принесла в жертву научную цельность в угоду коммерческой выгоде^[311].

Пирлман отказался провести различие между пастой Crest и другими зубными пастами отчасти потому, что ее разработчики изменили оригинальную рецептуру, добавив новый ингредиент (пирофосфат олова) для повышения стабильности фторида. Секретарь совета полагал, что изменение рецептуры пасты перечеркнуло результаты первоначальных испытаний, сделанных с оригинальной рецептурой пасты. Так же пессимистически он отнесся и к результатам испытаний пасты с обновленной рецептурой, которые проводились в то время департаментом здравоохранения штата Миннесота (P&G к тому времени только что начала два испытания на местах: одно в военной академии города Хоуи, штат Индиана, другое – в Блумингтоне). Как выяснилось в результате, критика Пирлмана была необоснованной. Годом позже все три испытания на местах дали положительные результаты. Результаты, полученные в Хоуи, были особенно обнадеживающими: согласно этим данным, у испытуемых, чистивших зубы пастой Crest, заболеваемость кариесом снизилась на 57 % по сравнению с контрольной группой^[312].

Ежегодный рекламный бюджет бренда Crest постепенно снижался – с 20 миллионов долларов на момент его выпуска в 1956 году до 5 миллионов долларов. Однако, несмотря на снижение затрат на рекламу, растущую конкуренцию и декларируемую непримиримость ADA, в 1959 году бренд начал подавать некоторые признаки жизни, в основном благодаря кампании «Мам, смотри – никаких дырок!». Группа профессиональных услуг также помогла склонить на сторону Crest некоторых стоматологов. Бренд вернул себе четвертое место на рынке после паст Colgate (32 %), Gleem (20,3 %) и Pepsodent (11,5 %), ни одна из которых не содержала фторидов^[313].

Завоевание расположения ADA

Вот, Бродж и Фуллграф продолжали верить, что одобрение стоматологами флуористана, эффективность которого уже была подтверждена собственными испытаниями P&G, может стать решающим фактором для превращения бренда Crest из вечного неудачника в лидера рынка. «Мы пришли к выводу, что нам действительно необходима поддержка ADA, – рассказывал Бродж. – Мы знали, что если Crest получит такую поддержку, то дальше все пойдет как по маслу, потому что мы уже проделали определенную работу по информированию отдельных стоматологов и они уже рекомендовали этот продукт своим пациентам. Среди этих стоматологов мы что-то значили; среди остальных мы не значили ничего»^[314]. Научно-исследовательская группа, руководимая Броджем, продолжала поддерживать контакты с ADA и информировать ассоциацию о новых результатах.

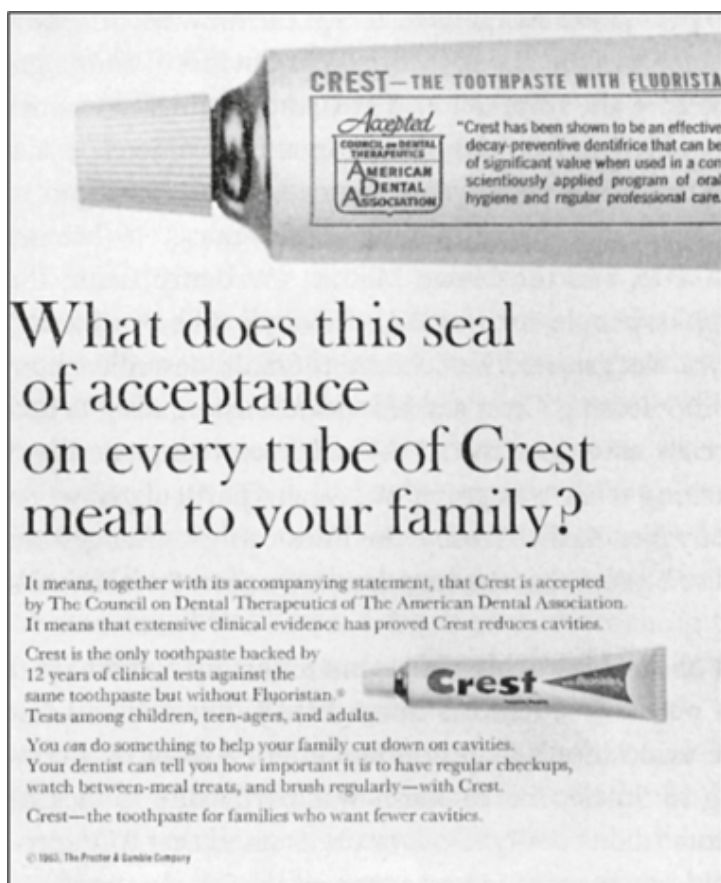
Наконец в 1959 году ADA согласилась на то, чтобы Совет по одонтологии провел экспертизу результатов исследований по пасте Crest. На этот раз совет оказался перед лицом очевидных фактов. В августе 1960 года ADA присвоила зубной пасте Crest временное одобрение класса Б (B – англ.), первое официальное одобрение, данное ADA средству по уходу за полостью рта. По официальной характеристике ADA, паста Crest являлась «эффективным средством по предупреждению кариеса». В пресс-релизе ADA пояснялось, что класс Б присваивается продуктам, имеющим «явное подтверждение их полезных свойств и безопасности. Такие продукты подлежат дальнейшим клиническим испытаниям на предмет определения их окончательного статуса», при этом подразумевалось, что в преддверии будущих испытаний может быть присвоен и класс А. Учитывая, что одобрение Crest может быть воспринято как общее одобрение всех фторсодержащих паст, ADA подчеркнула, что решение совета «касалось только данного конкретного продукта... Ни одно из средств по уходу за полостью рта, ранее подвергавшихся экспертизе совета, не продемонстрировало достаточных доказательств своей эффективности» – формулировка, которая еще сильнее укрепила позиции Crest. ADA также не забыла упомянуть, что использование одной только пасты Crest не может заменить всего комплекса гигиены полости рта наряду с фторированием водопроводной воды, которое «остается наиболее эффективным способом осуществления полезного действия фторидов»^[315].

Такая перемена со стороны ADA означала победу исследовательских и маркетинговых групп, работавших над продвижением Crest, и, в частности, лично Смейла. В 1966 году он был назначен руководителем отделения туалетных принадлежностей, а затем, в 1972 году, – исполнительным вице-президентом по большинству направлений бизнеса на внутреннем рынке. Даже став директором P&G в 1981 году, Смейл по-прежнему был известен внутри и вне компании как человек, в свое время добившийся одобрения ADA для пасты Crest. Однако это одобрение, конечно же, не было только его заслугой; наоборот, оно стало результатом многолетней упорной работы по поиску доказательств лечебного воздействия пасты Crest. Неоспоримой заслугой Смейла было, по словам Льюиса, убеждение ADA в необходимости основываться при вынесении решения на результатах клинических испытаний. Смейл доказывал, что если ADA находит результаты клинических испытаний убедительными, то она тем самым берет на себя

моральное обязательство поддержать данный продукт. Впоследствии он полностью поддержал идею, согласно которой ключом к рыночному превосходству бренда Crest могло стать мнение влиятельных третьих сторон. Согласно Льюису, «Джон точно подметил, что борьба будет идти за поддержку третьих сторон и что одобрение [ADA] стало только основанием для будущих успехов, а не самим успехом». «Мысль-открытие» заключалась в том, что P&G необходимо было продолжать искать поддержку у профессионалов, «причем не только у ассоциаций, но [также] у практикующих стоматологов». Смейл стал нестигаемым поборником деятельности Группы профессиональных услуг, а также последующих программ по ознакомлению школьников с зубной пастой Crest. Впоследствии программа профессиональных услуг заметно разрослась и включила целый ряд других гигиенических брендов P&G, таких как Pampers, Safeguard и Head & Shoulders. «Нет сомнений, – говорил Льюис, – если бы на определенном этапе эта программа не была поддержана Джоном Смейлом, а в определенных отношениях также Говардом Моргенсом и Эдом Харнессом, который тоже стал активным ее поборником, она была бы выхолощена, если не закрыта вообще»^[316].

Сам Смейл высоко оценивал поддержку со стороны Гарольда Хилленбранда, исполнительного директора ADA. По словам Смейла, этот руководитель «занимал позицию, согласно которой ADA была обязана признать эффективность продукта, если она была доказана и даже если речь шла о рекламируемом потребительском продукте, – исходя из потенциальной пользы для здоровья нации и подрастающего поколения. Он руководил всем этим процессом через Совет по одонтологии». Роль Малера также трудно было переоценить. Согласно некоторым частным высказываниям, молодой ученый из Индианского университета был этакой «непредсказуемой примадонной», тем не менее его настойчивость и динамизм, без сомнения, добавили основательности рекламным утверждениям. Его роль была «очень, очень важна в том смысле, что благодаря ему в ADA вообще стали прислушиваться к нам в начале переговоров», – говорил Фуллграф. По иронии судьбы даже Доти, поначалу откровенно враждебно настроенный по отношению к P&G, в конце концов превратился в верного союзника компании. Фуллграф, Бродж и другие вспоминали, как воинственный Доти впоследствии поставил на карту свою репутацию, добиваясь одобрения пасты Crest^[317].

Статьи об одобрении ADA печатали практически все крупные американские газеты на протяжении нескольких недель августа 1960 года. На следующий день после объявления решения ADA торговля акциями P&G на Нью-Йоркской фондовой бирже началась на полтора часа позже из-за слишком большого количества приказов на покупку. За день акции P&G выросли более чем на 15 %. Благодаря рекламной кампании «Мам, смотри – никаких дырок!» рыночная доля пасты Crest на тот момент уже превышала 13 % и проявляла тенденцию к дальнейшему постепенному росту^[318]. Но после одобрения ADA продажи резко выросли. На диаграмме изменения рыночной доли P&G видно, как кривая роста взмывает вверх за 1960–1961 годы, и эта тенденция сохранялась до середины 1970-х. К концу 1960-х бренд Crest вытеснил Gleem со второго места в списке крупнейших национальных брендов средств по уходу за зубами, а в октябре 1961 года с рыночной долей в 28,1 % он перегнал лидера рынка – Colgate. В декабре Colgate вновь отвоевала первое место, выпустив на национальный рынок пасту Colgate Fluoride, содержащую фторид олова вместо фтористого натрия. В феврале следующего года Unilever также выпустила пасту Pepsodent с фторидом олова. Но поскольку на проведение полномасштабных клинических испытаний, необходимых для получения одобрения ADA, требовалось как минимум два года, бренд Crest имел отличную фору^[319].



Сразу после получения одобрения Американской стоматологической ассоциации (ADA) в 1960 году объем продаж зубной пасты Crest резко взлетел

Согласно опросу, вскоре проведенному среди стоматологов, их осведомленность об одобрении пасты Crest приближалась к 100 %, причем 40 % стоматологов активно рекомендовали эту пасту пациентам. Спрос на нее так подскочил, что в некоторых районах образовался дефицит и P&G была вынуждена извиняться за недостаточность поставок. В 1964 году ADA подняла рейтинг Crest до класса А, и это означало, что данный продукт включен в список элитных продуктов, ежегодно публиковавшийся ADA под названием «Одобренные средства по уходу за полостью рта»^[320]. Бренд Crest оставался единственной зубной пастой в этом списке до 1969 года, когда аналогичный статус был присвоен пасте MFP компании Colgate.

Одобрение ADA было громадным успехом для P&G, но при этом оно имело немаловажные последствия для рекламной стратегии Crest. ADA, обеспокоенная возможной реакцией на это одобрение со стороны как собственных членов, так и конкурентов P&G, стала еще более критически подходить к рекламе этого продукта. Еще перед тем как принять пасту Crest к рассмотрению на предмет одобрения, ADA настояла на предоставлении ей права предварительного просмотра рекламных материалов по Crest, что явилось беспрецедентной уступкой со стороны P&G, против которой возражали некоторые сотрудники компании, в том числе ее генеральный директор Моргенс. «Говард был совершенно не уверен в том, что передача контроля над рекламой в руки группы стоматологов является верным шагом», – рассказывал Льюис. Моргенс также опасался того, что эта уступка создаст прецедент, который может плохо отразиться на развитии других брендов компании. По словам Льюиса, именно Смейл уговорил Моргенса согласиться на новые ограничения^[321].

Один из первых ударов был нанесен по рекламной кампании «Мам, смотри – никаких дырок!», которая, по мнению ADA, создавала впечатление, что паста Crest полностью снимает проблему кариеса. P&G была вынуждена прекратить столь успешную кампанию в 1961 году, спустя всего три года после ее запуска. Вместо этого реклама Crest стала упираться на успешные

результаты клинических испытаний, проделанных в Блумингтоне (Миннесота), Блумингтоне (Индиана) и в Военной академии Хоуи. Позднее в рекламных роликах стали появляться знаменитости, в частности жена Бинга Кросби Кэти и ее дети, а также Нэнси Рейган с детьми. Смейл описывал, как тщательно ADA контролировала печатную и телевизионную рекламу Crest: «Когда мы собирались снимать ролик о Crest, ADA присылала своего представителя, который должен был наблюдать за процессом съемок. И вот когда ты снимаешь кого-нибудь вроде Кэти Кросби, может вдруг понадобится изменить реплики прямо на месте, и мы всегда должны были думать о том, чтобы это изменение прошло цензуру ADA»^[322].

Беспокойство ADA по поводу возможной реакции кого-то из ее членов оказалось вполне обоснованным. Целый ряд стоматологов немедленно воспротивился тому, что, по их мнению, было совершенно неуместной поддержкой потребительского бренда. По мнению Смейла, эти возражения были вызваны отчасти недостатком информации. Недовольные «действительно не знали или не отдавали себе отчета в том, что устав ADA предусматривал» такое одобрение. «Они полагали, что поддержка ассоциации могла оказываться только профессиональным продуктам». И Смейл добавлял: «Возражавшие не подвергали сомнению эффективность зубной пасты Crest. Их беспокоил сам факт поддержки ассоциацией потребительского продукта». Внутри самой ADA P&G нашла поддержку в лице ее президента Пола Джезерича. В своей речи перед членами ADA в 1960 году Джезерич доказывал, что «ассоциация имеет не больше прав замалчивать информацию об этом научном достижении, чем замалчивать эффективность фторирования водопроводной воды. Ни одна профессия, достойная своего названия, не имеет права замалчивать сведения, имеющие прямое отношение к здоровью людей, на том лишь основании, что эти сведения противоречат сложившемуся на данный момент мнению или идут вразрез с какими-либо нашими предубеждениями»^[323].

Одобрение пасты Crest горячо обсуждалось на ежегодном съезде стоматологов в Лос-Анджелесе, состоявшемся всего через несколько недель после официального заявления ADA. Ситуация еще сильнее обострилась через год, на съезде в Филадельфии, когда 52 делегата ADA (из 416 делегатов с правом голоса) подписали открытое письмо, в котором утверждалось, что одобрение пасты Crest «превратилось в инструмент манипулирования со стороны коммерческих структур». Четверо стоматологов из Северной Каролины предложили резолюцию с призывом к ассоциации аннулировать одобрение пасты Crest; 64-страничный буклет с текстом аналогичного содержания был разослан по газетам Филадельфии. Однако, как писала *Newsweek*, «эта инициатива рядовых стоматологов, якобы идущая из Северной Каролины, была откровенно инспирирована из Нью-Йорка, а точнее из штаб-квартиры главного конкурента P&G – Colgate-Palmolive Co»^[324]. Резолюция, направленная против Crest, была отклонена 292 голосами против 72. Выпады против Crest делались и год спустя на съезде в Майами, но не нашли поддержки. После этого вопрос был фактически снят с повестки дня.

Таким образом, паста Crest стала первым эффективным фторсодержащим средством по уходу за полостью рта, получившим массовое распространение в США. Этот продукт проложил дорогу другим, в том числе и продуктам конкурентов, которые в свое время пытались заставить ADA отозвать свое одобрение. В дополнение к этому P&G с помощью своих программ профессиональных услуг под руководством Пола Флори, переведенного из подразделения, связанного с продажами, сумела убедить стоматологов в том, что привлечение внимания к профилактике кариеса не оставит стоматологов без работы. В то время стоматологи получали значительную часть своих доходов от лечения и удаления зубов. Их надо было убедить в том, что профилактическая стоматология может приносить не меньше доходов, если не больше. Льюис подтверждал, что это была «непростая работа, но она фактически подготовила почву для крупного переворота в стоматологии. Мы убедили стоматологические факультеты начать преподавание профилактики [а не только лечебных дисциплин]... Можно с уверенностью сказать, что если паста Crest помогла предотвратить миллионы случаев разрушения

зубов, то различные наши мероприятия по ее продвижению фактически переориентировали всю стоматологию с проблемы лечения и восстановления зубов на профилактику, и этот перелом произошел в течение всего пяти или шести лет»^[325].

Как впоследствии говорили вице-президент по исследовательской работе Гиб Плезантс и вслед за ним другие сотрудники компании, Crest был «одним из самых выдающихся наших достижений с точки зрения создания продукта, очень нужного людям»^[326].

Проблема ухода за полостью рта и зубная паста Crest: оценка достигнутого

Crest не был первым брендом P&G, созданным по принципу, названному следующим поколением работников компании «присоединяй и развивай». Из трех важнейших брендов P&G, появившихся до 1955 года – Ivory, Crisco и Tide, – ни один не был полностью создан внутри компании. В каждом из этих случаев первоначальная рецептура, или технология, или то и другое вместе брались откуда-то извне, с тем чтобы быть адаптированными и получить дальнейшее развитие.

В случае с Crest, однако, уникальную роль сыграл прежде всего опыт сотрудничества. Восприятие сторонних идей и сотрудничество с внешними организациями стали движущей силой процесса изучения свойств фторида олова, а затем и центральным аспектом маркетинговой кампании нового бренда. Его успех зависел от способности компании достичь согласия и научиться сотрудничать с внешними партнерами.

Эти навыки не пришли сами собой и достались нелегко, но благодаря им зубная паста Crest в конце концов стала лидером национального рынка и по мере своего продвижения в корне изменила само представление о такой категории товаров, как средства по уходу за полостью рта. Продвижение бренда Crest потребовало новых подходов к маркетингу, так как традиционные рекламные технологии не могли эффективно донести информацию о лечебных и антикариесных свойствах новой зубной пасты до потребителей. Стоматологи и их пациенты рассматривали зубные пасты и ополаскиватели для полости рта как средства для очищения зубов и полости рта, а не для профилактики кариеса. Столкнувшись с постоянно увеличивающимся потоком новых брендов зубных паст, потребители стали относиться скептически, а стоматологи – с большим подозрением к преувеличенным рекламным утверждениям относительно свойств этих средств по уходу за полостью рта. Следует отметить, что P&G в свое время также внесла свою лепту в эту обстановку скептицизма рекламными кампаниями зубных паст Teel и Gleem, тем самым осложнив будущее продвижение бренда Crest. Эффективность фторида олова, входящего в состав пасты Crest, была доказана целым десятилетием тщательных испытаний, но компании пришлось заново завоевывать доверие как стоматологов, так и широкой общественности.

Говард Моргенс поначалу скептически оценивал перспективы получения официального одобрения ADA и вообще не был уверен, что игра стоит свеч. Но другие руководители компании, такие как Верлинг Вото, Чак Фуллграф, Боб Бродж и впоследствии Джон Смейл, осознали, что одобрение пасты Crest третьей стороной в лице стоматологов и других экспертов может сыграть решающую роль там, где традиционные маркетинговые ходы не приносят успеха. В результате получился продукт, который не только изменил представление о всей категории продуктов по уходу за полостью рта, но и внес существенный вклад в совершенствование стоматологической практики Соединенных Штатов.

Глава 8

Наследие Огасты, Лимы и Олбани

Одной из главных ценностей, завещанных семьями – основательницами Р&G, были взаимоотношения между членами коллектива – целая философия и набор политических установок, призванных увязать воедино интересы компании и ее работников. Эта философия хорошо выражена в часто цитируемой присказке Реда Дюпри: «Если вы оставите нам здания и бренды, но уведете наших работников, то компания погибнет. Но если вы отнимете у нас деньги, здания и бренды, но оставите наших работников, то мы отстроим все заново за десять лет»^[327]. Набор действенных методов включал: принцип участия в прибыли, введенный в 1887 году; план выкупа акций работниками, предложенный в 1892 году; гарантию стабильной занятости (как минимум 48 рабочих недель в год для штатных работников), введенную в 1920-е годы; а также целый ряд медицинских и страховых пособий, обеспеченных в результате переговоров с независимыми профсоюзами в 1940-е и 1950-е годы.

Философия и политические установки, принятые в Р&G, отражали уверенность в том, что удовлетворение потребностей работников выгодно с точки зрения бизнеса. Руководители компании полагали, что если работники имеют реальную долю в капитале компании и получают ощутимые выгоды от развития бизнеса, то их работа будет более эффективной и продуктивной. Такая политика, в свою очередь, способствовала тому, что компания старалась поддерживать текущие расходы на низком уровне – важное условие для построения и поддержания брендов.

Но Р&G не всегда извлекала только выгоды из взаимоотношений с работниками. Трудные времена после окончания Второй мировой войны совпали с обострением конкуренции и подготовили почву для следующего шага вперед в сфере взаимоотношений с персоналом – введения системы технической специализации, одного из первых экспериментов с высокоэффективной организацией труда. Новая система организации труда была апробирована в начале 1960-х на новом заводе синтетических моющих средств в Огасте (штат Джорджия). Оттуда эти нововведения распространились на другие вновь введенные в строй производственные мощности, включая завод стиральных порошков в городе Лиме (штат Огайо), который достиг выдающихся производственных показателей, а также на традиционные технологические процессы. В 1970-е годы Р&G добавила новые грани в свою кадровую политику, провозгласив приверженность принципу расового и гендерного разнообразия и положив этот принцип в основу системы подбора персонала на новом заводе изделий из бумаги в Олбани (штат Джорджия). Опыт Огасты, Лимы и Олбани и в XXI веке остается в центре интегрированной системы организации труда компании, базирующейся на принципе диверсификации рабочей силы.

Система технической специализации в огасте

Сразу после окончания Второй мировой войны Р&G переживала на своем производстве период многочисленных мелких трудовых споров. Предметами споров были должностные права и обязанности, оценка производительности, дисциплина, поощрительные стимулы, распределение сверхурочных работ и подрядных контрактов. Почвой для этих конфликтов стали подписанные ранее соглашения с независимыми профсоюзами, согласно которым эти профсоюзы получали большие полномочия при решении вышеперечисленных вопросов. Профсоюзы стали также более решительно следить за соблюдением трудовых договоров на предприятиях. Попытки руководства получить большую свободу действий не достигали успеха, так как профсоюзы не были заинтересованы в изменении статус-кво. Между тем производственные

вопросы, которые раньше разрешались менеджментом в рабочем порядке, теперь подлежали длительным – и зачастую не слишком дружественным – обсуждениям и переговорам^[328].

С точки зрения руководства, острая необходимость взяться за решение этой проблемы стала ощущаться вскоре после открытия нового завода для производства брендов моющих средств в Сакраменто в 1953 году. Построенный специально для удовлетворения растущего спроса на порошок Tide, этот завод гордился самыми современными и самыми эффективными технологиями и был укомплектован опытными работниками из других производственных отделений P&G. Однако большие надежды компании на этот завод очень скоро рухнули. Работники принесли с собой те же контрактные ограничения и тот же дух состязательности, который выработался у них во время работы на старых заводах. Между тем перевод большого количества работников привел к дополнительным издержкам и послужил причиной определенных личных и кадровых проблем, связанных с отрывом людей от их семей и друзей. Все эти неприятности выразились в разочаровывающих показателях завода по части издержек, объема выпуска и производительности^[329].

Поскольку компания готовилась к вводу новых мощностей для производства стиральных порошков, а также к освоению новых направлений бизнеса, таких как производство пищевых продуктов и изделий из бумаги, то со всей очевидностью встал вопрос об изменении кадровой политики. В конце 1950-х P&G начала решать эту проблему с формирования небольшой группы по развитию организационной структуры под руководством Филиппа Уилларда в рамках инженерной службы компании. Отвечавшая за проектирование новых производственных мощностей, эта группа начала также апробировать свежие подходы к проблеме производственных отношений и организации труда, в то время разрабатывавшиеся в Массачусетском технологическом институте (МТИ), Гарвардской школе бизнеса, Мичиганском университете, Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе и в других исследовательских центрах. Возможность испытать новые подходы на практике представилась в связи с намерением компании открыть еще одну фабрику синтетических моющих средств в Огае (штат Джорджия) в 1963 году.

Дэвид Суонсон, молодой член группы проектирования нового завода, предложил пригласить в компанию в качестве консультанта одного из своих преподавателей, профессора МТИ Дугласа Макгрегора. Автор известной книги «Человеческий фактор на предприятии» (1960), Макгрегор доказывал, что большинство промышленных компаний, организованных по принципу нисходящей командно-административной иерархии, не могут полностью использовать потенциал своих сотрудников. Он указывал, что этот способ организации и управления базируется на нескольких недекларируемых предположениях относительно человеческой природы: 1) людям присуща врожденная неприязнь к труду, и поэтому они стремятся по мере возможности его избегать; 2) люди нуждаются в руководстве, стремятся избегать ответственности, имеют сравнительно небольшие амбиции и, помимо всего прочего, хотят чувствовать себя в безопасности; 3) людей необходимо принуждать, контролировать, направлять и пугать возможным наказанием для повышения эффективности их работы^[330].

Макгрегор назвал совокупность этих предположений «теорией Х», которую он отверг в пользу «теории Y», основанной на следующих основных принципах: 1) приложение физических и умственных усилий для работы так же свойственно людям, как игра и отдых; 2) способности к учебе, изобретательству, творчеству и воображению широко варьируются в рамках человеческого сообщества; 3) большинство людей относятся к труду без неприязни, хотя им можно поручить работу, которая сделает их несчастными; 4) внешний контроль и дисциплинарные ограничения не являются единственными и наилучшими стимулирующими факторами; 5) стремление к достижению целей напрямую связано с теми стимулами, которые этому достижению сопутствуют, включая удовлетворение потребностей собственного «Я». Органи-

зационные выводы из «теории Y» были достаточно глубоки и обширны и требовали создания новых административных структур и применения новых способов организации труда.

Схема организации трудового процесса на заводе в Огасте явно испытала на себе влияние идей Макгрегора. Эта производственная единица была выведена из-под контроля профсоюзов. Работникам фабрики присвоили статус технических специалистов, им выплачивались твердые оклады. Высшее руководство завода регулярно делилось с персоналом информацией как об общем состоянии дел, так и по конкретным вопросам безопасности, качества, производительности и финансовым показателям. До этого вся информация подобного рода традиционно не выходила за пределы узкого круга высших руководителей компании. Как писал впоследствии сторонний наблюдатель, идея заключалась в том, чтобы «довести осведомленность персонала о состоянии бизнеса до уровня осведомленности руководства»^[331].

В новом здании завода было несколько конференц-залов, так что у руководителей были места для встреч с персоналом помимо кафетерия и автостоянки. В конференц-залах также проводились регулярные совещания технических специалистов. Производственный график был скорректирован таким образом, чтобы обеспечить тридцатиминутное перекрытие между сменами. Благодаря этому работники первой смены имели возможность поделиться информацией со своими сменщиками. Каждая смена была разбита на бригады (команды) примерно по двенадцать человек в каждой. Эти бригады были в значительной степени самоуправляемыми. Например, они сами составляли свой рабочий график, нанимали работников, равных себе по рангу, оценивали работу как рядовых сотрудников, так и руководителей, проводили собеседования с поступающими на работу. Должностные обязанности были очерчены достаточно широко, так что в компетенцию технических специалистов входили как производственные задачи, так и некоторые вопросы организации труда. Их заработная плата могла расти вместе с ростом их квалификации. Наконец, руководство компании тратило много средств на развитие позитивной культуры труда посредством официального и неформального общения^[332].

Изначально цели P&G в отношении завода в Огасте были «довольно скромными», как впоследствии вспоминал Суонсон: «Все, чего мы старались добиться, – это избавиться от шероховатостей в производственном процессе и снизить уровень конфликтности между руководителями и работниками ввиду того, что эти конфликты с годами стали неотъемлемой чертой производственного процесса на наших старых заводах». Он пояснял, как компания собиралась добиться этих целей: «Мы пытались отменить уставы и заменить принуждение на доверие. Нам требовалось, чтобы люди доросли до осознания своей собственной ответственности»^[333]. На деле успехи в Огасте оказались весьма впечатляющими, как еще раз подчеркнул Суонсон, перечислив семь главных достижений:

1. Уничтожение барьеров между сотрудниками, особенно между руководителями и рядовыми работниками.
2. Постановка общих целей для всех сотрудников.
3. Поощрение участия работников в деле управления бизнесом посредством открытия им доступа к важной информации.
4. Существенное расширение двусторонних контактов посредством проведения регулярных общих собраний.
5. Создание системы развития, основанной на повышении квалификации и применении бригадного метода вместо старшинства.
6. Достижение высокой производительности в отсутствие материальных стимулов.
7. Создание и поддержание такой рабочей обстановки, в которой сотрудники сами приходят к выводу, что в их интересах не зависеть от профсоюзов^[334].

Завод в Огасте продемонстрировал исключительные успехи, к середине 1960-х достигнув уровня производительности примерно на 30 % выше, чем на обычных заводах по производству

моющих средств. Более того, руководители производства высоко оценивали гибкость технических специалистов и их готовность адаптироваться к изменениям. Эти результаты привлекли внимание высших руководителей компании, которые одобрили распространение системы технической специализации на другие проектируемые заводы, для того чтобы компания смогла удовлетворить растущий спрос на свои продукты в эпоху расширения. Завод в Огасте был первым из десяти новых предприятий, построенных или приобретенных P&G на территории США в период между 1963 и 1975 годами – период бума на рынке стиральных порошков, изделий из бумаги, подгузников и пищевых продуктов^[335]. На всех этих заводах была применена система технической специализации, и все они успешно функционировали, оставаясь вне влияния профсоюзов.

Новые фабрики P&G, введенные в строй в 1963–1975 гг.

1963	Огаста, Джорджия (стиральный порошок)
1966	Мехупани, Пенсильвания (изделия из бумаги)
1968	Лима, Огайо (моющие и чистящие вещества)
1969	Александрия, Луизиана (стиральный порошок) Кейп-Джирардо, Миссури (изделия из бумаги)
1971	Джексон, Миссисипи (пищевые продукты) Модесто, Калифорния (изделия из бумаги)
1972	Олбани, Джорджия (изделия из бумаги)
1973	Окснорд, Калифорния (изделия из бумаги)
1974	Гринвилл, Северная Каролина (пищевые продукты)

Новая концепция производства в Лиме

Следующим предприятием по производству моющих средств, которое планировалось открыть после Огасты, был завод в Лиме, маленьком городке, расположенном примерно в ста милях к северу от Цинциннати, в штате Огайо. Новая фабрика должна была производить кондиционер для белья Downy и продукт для замачивания белья Biz (впоследствии рекламируемый как усилитель моющих средств, а затем модифицированный в мягкий отбеливатель, который сохраняет яркость красок, и сразу после этого проданный другой компании в 2000 году). Производство было оборудовано новейшими вычислительными системами и автоматикой, но его главной отличительной чертой стала система организации труда на базе технической специализации. Хотя система Лимы базировалась на опыте заводов в Огасте и Мехупани (фабрика изделий из бумаги, открытая в 1966 г.), но в то же время она знаменовала собой новый шаг вперед на пути расширения полномочий работников^[336].

Площадку в Лиме P&G выбрала после проведения обычного в таких случаях анализа размещения предприятия с учетом наличия транспортных сетей, источников энергоснабжения, демографических показателей местного рынка труда, местных стимулов для производства и других факторов^[337]. В данном случае немаловажным аспектом для компании было расположение, близкое (но не слишком) к Цинциннати. Лима находилась достаточно близко, чтобы руководители компании и отделения могли бдительно следить за состоянием дел на новой фабрике, и достаточно далеко, чтобы оставаться изолированной от традиционных производственных схем компании. Джеймс Юэлл, вице-президент компании по производству, настаивал на том, что новая фабрика должна быть избавлена от традиционных факторов неэффективного

производства, и он огораживал ее от применения существующих в P&G политических установок, процедур и моделей комплектования кадрами, которые могли отрицательно повлиять на новую схему организации труда.

Разработка новой производственной схемы для завода в Лиме началась в 1966 году под руководством Боба Сейтца и Чарли Кроуна. Сейтц, поработавший руководителем на нескольких старых заводах P&G, а в Лиме назначенный руководителем производственного отделения, был превосходно знаком с проблемами и ограничивающими факторами традиционных производственных схем. Кроун был выходцем из недавно сформированной группы развития организационной структуры компании, созданной для внедрения системы технической специализации на новых заводах и вообще всех новаторских инициатив. Он был сторонником «открытых систем» – понятия, которое подразумевало, что любая организация – это некий живой организм, развивающийся в процессе постоянного взаимодействия с окружающей средой и адаптации к ней. Как впоследствии заметил сторонний наблюдатель, организация, построенная по принципу открытой системы, «никогда не будет достроена до конца; она никогда не перестанет учиться на собственном опыте и эволюционировать». завод в Лиме как раз воплотил эту концепцию^[338].



Автономные бригады явились источником постоянных инноваций и высокой эффективности на заводе по производству моющих средств в Лиме (Огайо)

Так же как в Огае и на других новых предприятиях, завод в Лиме была выведен из-под контроля профсоюзов, а основополагающим элементом его организационной схемы стали сравнительно автономные бригады, состоявшие из технических специалистов на твердом окладе. Вне общей производственной схемы находились только руководитель предприятия, его помощник по административным вопросам, начальник отдела кадров и главный бухгалтер.

Производство было разделено на два самостоятельных направления (Downy и Biz), с отдельными рабочими бригадами и руководителями. Распределение обязанностей внутри бригад проводилось исходя из уровня квалификации и опыта работников. Выделялось три степени квалифицированности: эксплуатация оборудования, техническое обслуживание оборудования и совершенствование бизнеса и обеспечение руководства бригадами. Технические специали-

сты не получали никаких сверхурочных производственных заданий и поощрительной оплаты. Не было никаких контролеров ни на уровне бригады, ни на уровне общего руководства – только руководители, роль которых в отношении рабочих бригад была направляющей. Не существовало также никаких барьеров для сотрудничества как внутри производственного процесса, так и вне его – с поставщиками, клиентами или другими подразделениями P&G.

Каждый технический специалист мог выполнять любую работу в рамках допустимых норм безопасности. Бригады сами принимали в свой состав новых работников, решали, кто какую работу будет выполнять, какое может потребоваться обучение и как его можно пройти (в том числе и на стороне) и какие проекты принять к выполнению. Они даже сами проводили собеседования с потенциальными руководителями. Чередование обязанностей включало как общие, так и автономные задания. Технический специалист мог выполнять не более двух побочных видов работы, перед тем как вернуться к основной деятельности. Смена руководящих позиций в бригаде производилась по мере необходимости. Каждая бригада решала свои собственные дисциплинарные вопросы, причем ответственность, которую несли бригады, была очень серьезная и более строгая, чем на обычных заводах^[339].

Дейв Гаффи, первый директор завода в Лиме, руководил группой менеджеров, которая вела первоначальный набор персонала на месте. Отбирались люди с предпринимательской жилкой, любовью к технике и способностью работать в команде – необычная комбинация способностей. На финальной стадии отбора Гаффи беседовал с каждым кандидатом лично, перед тем как сделать предложение о работе.

Завод в Лиме начал выпуск продукции в 1968 году и быстро зарекомендовал себя как чуть ли не самый эффективный в системе P&G. Он также продемонстрировал выдающиеся результаты по качеству, безопасности труда и борьбе с прогулами. Непревзойденные производственные показатели этого предприятия превратились в корпоративную легенду. Некоторые бывали даже шокированы, как в случае, когда туда пришла группа наладчиков с предприятия – поставщика нового оборудования. На проходной их встретил технический специалист завода. Один из наладчиков сказал, что им нужна помощь электрика, механика и водопроводчика. «Эта помощь перед вами», – сказал встречавший их человек^[340].

По ряду причин в начале 1970-х кондиционер Downy, который был очень популярен, оказался в дефиците на всем пространстве Соединенных Штатов. Розничные торговцы жаловались на недостаточные поставки и подталкивали высшее руководство соответствующего отделения P&G срочно изыскивать пути увеличения производственных мощностей. Некоторые полагали, что работникам завода в Лиме просто не хватит опыта, особенно в электромонтажных и слесарных работах, а быстро обучить их не представлялось возможным. Руководители отделения начали разрабатывать планы дополнительного найма технических специалистов и опытных торговых агентов среди местного населения, с тем чтобы расширить производство. Однако Сейтц сказал, что ничего этого не требуется. Он совершил двухчасовую поездку в Лиму и провел собрание технических специалистов по продукту Downy, на котором объяснил им ситуацию и рассказал о необходимых действиях. Затем он предложил приостановить производство на неделю, для того чтобы работники могли переналадить технологические линии на более высокую производительность и получить необходимый инструктаж для работы по новому графику. Через неделю завод возобновил работу и сделал все, чтобы удовлетворить возросшие заказы по Downy^[341].

Также был случай, когда один из технических специалистов сделал изобретение, которое перевернуло индустрию розлива жидкостей. По словам Сейтца, этот работник наблюдал за процессом наполнения бутылок жидкостью Downy, и этот процесс показался ему очень неэффективным. Бутылки поступали от поставщика в ящиках, откуда их надо было извлечь, затем наполнить, закупорить и поставить обратно в ящик для отгрузки. Работник решил, что ему удастся модернизировать оборудование таким образом, чтобы можно было наполнять и заку-

поривать бутылки, не вынимая их из ящика, что позволяло сократить несколько рабочих операций. Он сформулировал свое предложение перед бригадой Downy и перед руководством компании. Проект получил финансирование, и его инициатору было поручено наблюдать за процессом наладки и запуска нового оборудования. Технология заработала так, как планировалось, и в результате P&G добилась в рабочем порядке существенной экономии^[342].

Все эти достижения привлекли широкое внимание в компании. В результате другие технические отделения стали присылать свои делегации в Лиму для наблюдения за производственным процессом и знакомства с прогрессивными методами, чтобы использовать их на своих предприятиях.

Диверсификация организационной структуры в Олбани

К концу 1971 года, когда P&G собиралась начать строительство новых мощностей по производству изделий из бумаги в Олбани (Джорджия), в компании уже успели оценить все преимущества системы технической специализации, причем по опыту не только заводов в Огасте и Лиме, но и заводов по производству изделий из бумаги в Мехупани, Кейп-Джирардо (Миссури) и Модесто (Калифорния), а также пищевого производства в Джексоне (Миссисипи). Компания накопила достаточно подтверждений тому, что данная система может быть распространена с заводов, где работают всего лишь несколько сот технических специалистов, на крупные предприятия с тысячей и более работников.

Расовые отношения

Принципиальное различие между заводом в Олбани и другими предприятиями, организованными по принципу технической специализации, проистекало из того факта, что компания решила разместить этот завод в общине со значительным расовым размежеванием. Совершенствование расовых отношений и осуществление принципа равных возможностей – вот что занимало умы высшего руководства компании, поэтому и Говард Моргенс, и Эд Харнесс затрагивали эти темы на совещаниях руководства в конце 1971 года. «Мы должны и будем продолжать осуществление принципа равных возможностей в отношении афроамериканцев и представителей других расовых меньшинств, – заявлял Моргенс. – Более того, мы должны нанимать их на работу и обучать до тех пор, пока осуществление этого принципа не станет возможным. Мы обязаны делать это, во-первых, потому, что так правильно, а во-вторых, потому, что если мы не будем так поступать, сильно пострадает государство и мы вместе с ним»^[343].

Выбрав для строительства нового завода такое нестабильное место, как Олбани (Джорджия), P&G получила хорошую возможность на практике испытать свои принципы. Этот город имел давнюю историю расовой сегрегации, и местные властные структуры, находившиеся в руках белых, совершенно не проявляли стремления прекратить эту сегрегацию. Олбани сотрясали волны массовых выступлений за гражданские права, и именно в этом городе в 1961–1962 годах трижды подвергался заключению в тюрьму Мартин Лютер Кинг-младший. Массовые протесты продолжались, и во время беспорядков были взорваны или подожжены четыре церкви, посещавшиеся афроамериканцами. После одного из массовых выступлений для восстановления порядка пришлось вызывать войска Национальной гвардии численностью 12 тысяч человек^[344]. В конце концов отцы города нехотя пошли на уступки, и было произведено объединение школ и других общественных заведений. Расовая напряженность пошла на убыль, но глухое недовольство осталось. В начале 1970-х все эти события были еще свежи в памяти; минувшее десятилетие по всем Соединенным Штатам ознаменовалось крупными достижениями в сфере гражданских прав, но остался и горький осадок – после массовых беспорядков в афроамериканских кварталах многих городов на севере США и убийства д-ра Кинга.

С самого начала высшее руководство отделения изделий из бумаги, включая Джима Эдвардса, Чарли Карстафена и Дейва Суонсона, исходило из того, что структура персонала на заводе в Олбани должна отражать демографическую структуру местного рынка труда: 60 % белых и 40 % афроамериканцев; 80 % мужчин на 20 % женщин. Суонсон вспоминал, что это решение было принято легко и оказалось правильным. Но руководители компании понимали, что для успеха предприятия кадровая структура и обучение персонала потребуют инвестиций в повышенном размере^[345].

Как и на других предприятиях с технической специализацией, группа по разработке системы организации труда на этом заводе включала руководителей отделения и завода, а также консультанта по развитию внутренней организационной структуры. В качестве такого консультанта по внутренней структуре в Олбани был приглашен Герб Стоукс, участвовавший в разработке организационной структуры для заводов в Модесто и Джексоне, И так же, как и другие вновь открываемые заводы, предприятие в Олбани следовало организовать по принципу открытой социально-технологической системы^[346].



Завод по производству изделий из бумаги в Олбани (Джорджия) послужил компании источником ценного опыта по управлению неоднородным по составу персоналом и на протяжении многих лет был одним из самых высокопроизводительных предприятий компании

Планирование происходило поэтапно. Сначала были сформированы рабочие задания для проектных бригад, во главе которых впоследствии встали руководители, командированные на новый завод из Олбани и Цинциннати. Первым его директором стал Джон Фельдман. Следующий этап начался в марте 1972 года, когда примерно шестьдесят сотрудников собрались на двухнедельную сессию под руководством Стоукса и его коллег. Наряду с другими сотрудниками в группу входили пять афроамериканцев: три руководителя из Олбани, один из Цинциннати, а также один из организаторов – ведущий семинара. Целью сессии было создание предварительного проекта организационной структуры завода до начала набора персонала, запланированного на лето. Группа была разбита на подгруппы, занимавшиеся широким спек-

тром вопросов – от выявления основных проблем и лиц, заинтересованных в проекте разработки технологических процессов (особенно в местных органах власти и общине), систем обеспечения и административных систем, и до долгосрочного планирования и других вопросов, связанных с развитием предприятия.

Работа шла гладко до второго дня сессии, когда возникла полемика по кадровой политике компании. Согласно записям Стоукса, некоторые члены группы (по-видимому, белые) вызвали беспокойство по поводу того, «смогут ли чернокожие выполнять работу так, как требуется, и не понадобится ли ввести для них льготный режим (двойные стандарты)... На эту тему разгорелась жаркая дискуссия. Между чернокожими и белыми членами группы даже возникла перебранка». Единого мнения так и не выработали, но было решено сформировать целевую группу смешанного расового состава для дальнейшей проработки вопроса.

Стоукс записал в своем протоколе, что после нескольких дней работы над проблемой расовых отношений целевая группа «накопила, по собственному выражению ее членов, "неоценимый опыт". Более или менее стихийным образом члены группы решили исследовать собственные чувства по данному предмету и стали обмениваться мифологическими представлениями и стереотипными мнениями, которые обычно высказываются белыми о чернокожих и наоборот». Они обсудили обоснованность этих стереотипов, а затем отметили, как изменились их собственные чувства и представления в результате дискуссии. Результатом этой сессии стало решение поставить проблему расовых отношений во главу угла при формировании и обучении всего персонала нового завода^[347].

При решении расового вопроса P&G обратилась также и за внешней помощью, пригласив двух афроамериканских консультантов – Прайса Коббса и Рона Брауна. Коббс, по профессии психиатр, приобрел скандальную известность в 1969 году как соавтор провокационной книги «Черная ярость», в которой исследовались психологические эффекты неофициальной, скрытой дискриминации чернокожего населения, имевшей место вопреки гражданскому законодательству. Коббс полагал, что дискриминация такого типа по большей части вырастала из невысказанных и непроверенных предположений белых и черных относительно друг друга, и настаивал на том, что реальный прогресс в расовых отношениях может быть достигнут только после того, как эти молчаливые убеждения будут высказаны вслух. Таким образом, получалось, что расизм – это патология, которую надо лечить так же, как и другие психические расстройства. Коббс и Браун назвали свой подход «этнотерапия» и собирались применить его к членам трудовых коллективов, заставив последних осознать свои невысказанные расовые убеждения^[348].

Первый из серии семинаров по осознанию расовых убеждений состоялся в августе 1972 года. Первая группа состояла из тринадцати менеджеров (восьми белых и пяти чернокожих) – представителей завода и отделения. Они собирались более двух дней в гостинице рядом с аэропортом Атланты. Консультанты провели ряд упражнений и бесед, направленных на выявление скрытых предубеждений и предрассудков и на осознание фактической стороны расовых отношений. После окончания сессии Коббс и Браун доложили о результатах: «Со стороны белых выявлено ожидаемое стереотипирование чернокожих с точки зрения их характера и способностей, и многие из этих предубеждений в этой группе так или иначе были проанализированы. Отражением этого феномена со стороны чернокожих оказалось стереотипное отношение к белым как к расистам, убежденным или более либеральным. Если эти предрассудки не проработать, то результатом, помимо всего прочего, могут стать два губительных последствия. Чернокожие будут думать, что они должны постоянно доказывать свои способности, а некоторые белые будут считать, что они должны постоянно обосновывать свое отношение к чернокожим»^[349].

Эта сессия имела результатом два важных следствия. Менеджеры каждой из двух рас стали более восприимчивыми к взглядам и представлениям противоположной расы. «Это была

напряженная и болезненная сессия, – вспоминал Суонсон, один из старших белых руководителей, участвовавших в работе семинара. – Было трудно подвергать свои взгляды столь тщательному и беспощадному анализу на глазах других людей. Но это открывало нам глаза, и становилось ясно, что нам предстоит много работы в связи с расовыми противоречиями, причем не только в Олбани, но и на других предприятиях компании». В то же время эти семинары вскрыли некоторые проблемы чернокожего населения, которые раньше ускользали от внимания белых. Например, местный рынок жилья был по-прежнему разделен по расовому признаку: чернокожие менеджеры были лишены возможности приобретать жилье в определенных кварталах. В связи с этим P&G сформировала оперативную группу по решению жилищного вопроса во главе с директором завода Фельдманом и использовала свое влияние среди агентов по продаже недвижимости, банков и местных государственных чиновников в целях разрушения расовых барьеров. Среди других важных следствий были следующие: пересмотр процедуры найма персонала с выявлением и исключением из анкет и бесед с кандидатами всех пунктов, имеющих расовую окраску; выработка конкретных пропорций представительства обеих рас во всех рабочих бригадах, проектах и подразделениях завода; включение тренингов по расовым отношениям в программу обучения вновь нанимаемых менеджеров и технических специалистов. Также на завод пригласили на постоянной основе в качестве руководителя по межрасовому взаимодействию Джерроу Меренивича – того самого чернокожего специалиста по организационному развитию, который в свое время входил во внутреннюю консультативную группу P&G и участвовал в работе сессий в Цинциннати^[350].

Летом 1972 года начался процесс приема работников на новый завод, и компания постаралась воплотить в жизнь принципы диверсификации организационной структуры. Для соблюдения расовых пропорций в руководящем составе в Олбани было переведено множество руководителей-афроамериканцев и супервайзеров с других предприятий отделения и из других отделений компании. Во время подготовки к запуску производства все менеджеры завода посещали семинары по осознанию расовых предубеждений, а впоследствии через эти семинары прошли и все технические специалисты. На основании опросов и бесед, проведенных после окончания сессий, Коббс пришел к выводу, что «эти сессии смогли послужить толчком к появлению определенных сдвигов в расовом самосознании», и подчеркнул, что «обсуждение расовых проблем на заводе было узаконено». В результате, констатировал он, «появились ощутимые перемены в рабочей обстановке на заводе, которые выразились в снижении скептицизма по поводу возможности совместной работы черных и белых». Между тем Меренивич разработал так называемую Систему отслеживания расовых отношений в целях предотвращения возможных инцидентов на стадии их зарождения, то есть до того, как они смогут перерасти в серьезные проблемы. Основным звеном этой системы была специальная группа по расовым отношениям, включавшая представителей от каждой смены и от каждого отделения завода, причем черных и белых поровну. Эта группа собиралась раз в месяц и решала возникающие проблемы путем проведения опросов, бесед и сессий для установления обратной связи^[351].

Следующим важным шагом стало формирование в январе 1973 года специальной группы менеджеров-афроамериканцев. Поначалу она служила в качестве группы поддержки менеджеров-афроамериканцев по текущим проблемам в общине, таким как поиск жилья. Однако очень быстро функции группы разрослись до более широких масштабов, включающих и обеспечение поддержки и защиты интересов в рамках завода. Например, эта группа выступала за совершенствование процедур найма и обучения персонала в целях расширения представительства чернокожих как на технических должностях, так и в верхних эшелонах руководства. Группе также удалось добиться финансирования для семинара по повышению квалификации менеджеров-афроамериканцев, а также пересмотра системы оценки произведенной работы в целях преодоления расовых диспропорций.

Гендерные отношения

В первые годы функционирования завода P&G уделяла гораздо больше внимания регулированию взаимоотношений между расами, чем решению гендерных вопросов на рабочих местах. Растущее количество чернокожих работников (часть которых составляли женщины) и чреватая конфликтами обстановка в местной общине, учитывая ее историю, ставили расовые отношения во главу угла. Тем не менее на заводе в Олбани P&G также инвестировала средства на создание условий для безопасной и продуктивной работы технических специалистов и руководителей-женщин. В этой связи компания столкнулась с несколькими неожиданными фактами, как вспоминал Меренивич, в чью сферу компетенции входило регулирование не только расовых, но и гендерных отношений. Например, для белых женщин данной общины было непривычным работать на заводе, и поначалу некоторые работницы стеснялись своего внешнего вида «синих воротничков»: «они одевались так, как будто идут на работу в офис, и переодевались на рабочем месте. Их соседи не знали, что эти женщины работают на заводе»^[352].

На совещаниях, проходивших в марте 1972 года, успешная интеграция женщин в производственный коллектив определялась «с точки зрения возможности [для них] оказывать влияние на организацию работы; учиться и использовать полученные знания и навыки; не подвергаться дискриминации по половому признаку в вопросах оплаты труда и продвижения по службе; не терять свою личную индивидуальность». В своем стремлении к осуществлению указанных принципов P&G опиралась на методы, уже использовавшиеся при решении проблемы расовых отношений: четкие программные заявления руководителей компании и завода, выявление существующих предубеждений на собеседовании при найме и борьба с ними, а также программы обучения и проведение семинаров по вопросам гендерных отношений^[353].

В 1973 году компания пригласила консультанта со стороны – исследовательницу из Далласа Нину Россофф, недавно получившую степень доктора философии по проблемам поведения работников в организации, – с целью проведения семинаров и тренингов для будущих работников в Олбани. На своих семинарах Россофф применяла методики, сходные с этнотерапией и направленные на выявление стереотипов и скрытых предубеждений в сфере отношений между полами и на выработку у их участников новых целей и критериев, которыми они могли бы руководствоваться в своем поведении на производстве. Участники семинаров впоследствии говорили, что эти занятия помогли им существенно изменить свои взгляды и поведение. Один из мужчин – участников семинара, ранее с неохотой поручавший женщинам работу, которая казалась ему физически тяжелой для них, стал впоследствии поручать женщинам практически любые производственные задания. В свою очередь многие женщины осознали, как их собственное поведение может служить основанием для подкрепления стереотипов. Они давали обещание «браться за работу, которая раньше была для них пугающей, и более настойчиво овладевать новыми знаниями и навыками». Наконец, эти семинары помогли выработать и предложить руководству предприятия повестку дня по гендерным отношениям, которая подразумевала расширение представительства женщин на руководящих и технических должностях и дальнейшее проведение обучающих мероприятий. Было также рекомендовано сформировать специальную группу, которая занималась бы решением текущих вопросов, связанных с гендерными проблемами, в масштабах всего завода^[354].

Предварительные результаты

Действующая организационная схема завода в Олбани была аналогична схемам других заводов с технической специализацией, хотя она и не имела такой степени самоуправления, как завод в Лиме. Завод был разделен на отдельные модули по стадиям производственного процесса, и основной организационной единицей внутри каждого модуля были полуавтоном-

ные рабочие бригады. Они были неоднородными по культурному уровню, расовому и половому составу. Присутствовали и другие привычные элементы системы технической специализации: минимальное количество должностных категорий; принцип смены работ; продвижение по службе и оплата труда в зависимости от уровня квалификации; наличие перекрестных интервалов между сменами; регулярный обмен информацией по вопросам целей и эффективности работы между руководством и бригадами и внутри каждой бригады.

Тщательность, с которой планировалась организационная схема завода в Олбани, принесла хорошие дивиденды. Изначально руководство компании стремилось уложиться с запуском нового завода в более короткие сроки, чем в Мехупани, где от начала проектирования до выхода на максимальную проектную мощность прошло более трех лет. Завод же в Олбани достиг максимальной проектной мощности менее чем за два года. Почти сразу он стал демонстрировать лучшие показатели в своем отделении практически по всем основным производственным характеристикам: безопасности, производительности, качеству и себестоимости.

Успех в Олбани был достигнут отчасти благодаря новейшему оборудованию и учету опыта, полученного при введении в строй других новых заводов отделения (самые новые предприятия часто бывают и самыми производительными). Но создатели предприятия подчеркивали значение уникальной культуры труда, достигнутой благодаря применению принципа разнообразия рабочей силы. В середине 1970-х эта точка зрения была подтверждена исследованиями профессора Гарвардской школы бизнеса Ричарда Уолтона, специалиста по системам организации труда, основанным на принципах приверженности (преданности) компании. Согласно отчету Меренивича, Уолтон выявил, что «ставка на людей, эффективно улаживающих конфликты, существенно повысила способность бригад решать свои производственные технические задачи, так как работники были обучены не прятать под ковром расовые проблемы, действительно трудные для разрешения. Побочный результат заключался в том, что [завод в Олбани] получил более эффективную техническую организацию в результате [наших] усилий в самом начале»^[355].

Завод в Олбани оправдал надежды своих создателей, став образцом управления расовыми отношениями в конкретных случаях и отношения к расовому разнообразию в целом. Оглядываясь на опыт прошлого, Меренивич поражался тому, какой прогресс был достигнут за столь короткие сроки: «Я видел своими глазами, как технические специалисты, которые до этого вообще не видели друг в друге личностей, начинали вместе ходить на рыбалку, пить пиво после работы, общаться»^[356]. Новые формы взаимоотношений постепенно распространялись на общину в целом, и она постепенно избавлялась от расовой сегрегации не только на юридическом уровне, но и на практике: чернокожие стали жить по соседству с белыми в самых престижных районах этой местности. Завод, между тем, превратился в стартовую площадку для многих чернокожих менеджеров P&G, включая тех, кто впоследствии дорос до высшего руководства на данном производстве и в компании в целом. Первый чернокожий директор завода в P&G, Боб Уайт, начинал как мастер на заводе в Олбани и стал его директором в 1984 году. К 25-й годовщине открытия завода в Олбани четверо его руководителей-афроамериканцев доросли до ранга вице-президентов компании. Эл Коллинз, нынешний вице-президент по глобальной диверсификации, в середине 1970-х работал на этом заводе директором по человеческим ресурсам. Первая женщина – директор завода в P&G, Мэри-Энн Гейл, в свое время трудилась в Олбани в департаменте по человеческим ресурсам (сейчас она является вице-президентом компании и отвечает за работу глобальной цепи поставок)^[357].

Все это рассказано не для того, чтобы доказать, что P&G удалось создать мини-утопию в Олбани. Наоборот, специальной группе чернокожих менеджеров, так же как и сформированным впоследствии специальным группам женщин-руководителей и технических специалистов, пришлось потратить много усилий на то, чтобы убедить руководителей компании и завода в необходимости проводить мероприятия по ускоренному повышению разнообразия организа-

ционной структуры. Но, если посмотреть в целом, то в Олбани была создана превосходная база для обучения методам решения проблем управления персоналом, характерных для конца XX и начала XXI века.

Итоговые результаты и их значение

Система организации труда в Огасте, Лиме, Олбани и на других заводах с технической специализацией снова и снова подтверждала свою эффективность на протяжении 1960-х, 1970-х и 1980-х годов. Предприятие в Огасте и через сорок лет после открытия остается образцом эффективного производства. Завод в Лиме является одним из самых производительных в P&G, а в середине 1980-х он вообще был единственным производителем бытовых жидких моющих средств. Результаты деятельности завода в Олбани не менее впечатляющи: на протяжении многих лет он остается одним из самых эффективных производственных объектов отделения изделий из бумаги.

Хотя системы организации труда на различных заводах с технической специализацией отличаются друг от друга, компания выделила у них несколько общих характерных черт. Эти общие характеристики стали основой при проектировании новых заводов и планировании их деятельности, причем не только в Соединенных Штатах, но и по всему миру. В 1980-х P&G ввела в употребление новую терминологию для описания таких высокопроизводительных организационных схем, или высокоэффективных систем организации труда. На годовом собрании руководства в Цинциннати в декабре 1980 года двое внутренних консультантов компании, М.Дж. Гоуин и Р.Х. Бичем, сделали доклад «Об общих характеристиках новых заводов», базируясь на опыте двадцати одного завода, действовавшего в шести странах мира. На этих производственных мощностях было сосредоточено примерно 40 % всего персонала компании. Гоуин и Бичем выделили девять характеристик, общих для этих предприятий (см. вставку «Основные характеристики новых заводов»)^[358].

Основные характеристики новых заводов (на основании доклада М.Дж. Гоуина и Р.Х. Бичема от 9 декабря 1980 г.)

1. Уважение к способностям *каждого* работника.
 2. Общие цели.
 3. Руководство в соответствии с определенными принципами.
 4. Нацеленность на результат.
 5. Постановка и решение проблем.
 6. Бригада как основная организационная единица.
 7. Поощрения в соответствии с квалификацией и вкладом, внесенным в общее дело.
 8. Требование разносторонней квалификации.
 9. Обмен информацией между членами коллектива, информирование и обучение персонала.
-

В рамках широкомасштабной корпоративной инициативы в 1980-е годы P&G также пыталась перенести как можно больше положительного опыта новых заводов на старые, находившиеся под контролем профсоюзов. Результаты были положительными, хотя и не такими

заметными, как на новых производствах. Национальные рабочие движения в США и Европе в то время перешли на оборонительные позиции, так как растущая глобальная конкуренция перевернула все привычные представления о коллективных договорах между предпринимателями и профсоюзами, сложившиеся после Второй мировой войны. Восемидесятые годы стали свидетелями появления концессионных соглашений между этими сторонами, а также массового перевода многих производственных операций из развитых стран в страны с более дешевой рабочей силой в Латинской Америке, Азии и Южной Европе.

В этих условиях P&G старалась перестроить организационные схемы своих старых предприятий в соответствии с принципами технической специализации. Это была трудная задача, и потребовалось много времени на то, чтобы руководители и работники, привыкшие к традиционным методам работы, приняли как должное необходимость все делать по-новому. Все старые заводы делали явные успехи на этом пути, но наибольшей эффективности, как ни странно, достигла одна из самых старых – в Чебойгане (штат Мичиган). Операционные расходы здесь были существенно выше, чем на заводах с технической специализацией, и в конце 1970-х новый директор завода, Гомер Буллард, начал доказывать необходимость перемен местному профсоюзу, знакомя его с конфиденциальной информацией о состоянии дел на предприятии. Он также пригласил профсоюзных чиновников и рабочих-почасовиков посетить заводы с технической специализацией и другие высокопроизводительные предприятия в Соединенных Штатах. Потом Буллард узнал, что P&G собирается расширить производственные мощности в целях выпуска подгузников для взрослых, страдающих недержанием, под маркой Attends. Он убедил профсоюз, что завод в Чебойгане мог бы взяться за этот проект, но только после внедрения некоторых принципов технической специализации, включая сокращение количества должностных категорий и зависимость оплаты труда и продвижения по службе от приобретенной квалификации. Профсоюз согласился, и, хотя бренд Attends так и не стал популярным, в профсоюзе поняли, что нетрадиционные организационные схемы не всегда несут угрозу^[359].

После того как несколько старых заводов поменяли организационную структуру, остальным поневоле пришлось последовать их примеру. Иногда для ускорения перемен требовался настоящий кризис – угроза потери работы или даже полного закрытия. Во всех случаях компании приходилось идти на существенные расходы для проведения обмена информацией и обучения персонала, с тем чтобы достичь успеха. Изменений опасались не только профсоюзы. P&G пришлось убедиться в том, что ее собственные менеджеры могут стать серьезным препятствием на пути перемен. Перемен опасались не только профсоюзы. Мастера и руководители на производстве должны были примириться со сменой роли руководителя на роль наставника (коуч-консультанта)^[360].

Уроки Огасти, Лимы и Олбани: оценка достигнутого

Ключевым элементом создания брендов является способность предложить лучшее качество по привлекательной цене. А для этого необходимы постоянные усилия по дифференциации продуктов исходя из потребительских предпочтений, а также реклама этих продуктов и сокращение себестоимости реализованной продукции. История Огасти, Лимы и Олбани – это хорошая иллюстрация того, как новые подходы помогают достичь высокой эффективности производства. Эти истории также показали, что высокие результаты достигаются во многом благодаря всестороннему использованию потенциала работников независимо от уровня их образования и взглядов.

Новые предприятия, введенные в строй в 1960-е и 1970-е годы, а также новаторские методы организации труда, распространенные на старые заводы, еще раз подтвердили принцип P&G, согласно которому взаимность интересов работодателя и работника является твердым

основанием для дальнейшего прогресса. И это был не просто моральный вопрос, а стратегическая установка и источник конкурентного преимущества. Экономия благодаря более высокой производительности и более низкой себестоимости превращалась в капитал, который можно было использовать для поддержания существующих брендов и создания новых. Аналогично, разнообразие рабочей силы, задействованной на заводе в Олбани, окупилось не только с точки зрения социальной справедливости, но и в практическом смысле: завод добился определенного повышения производительности и завидной репутации желанного места работы. Успешное расовое смешение рабочей силы в Олбани принесло компании многочисленные дивиденды впоследствии, когда этот опыт понадобился при управлении персоналом зарубежных фабрик P&G.

Дальнейшее развитие достижений в сфере взаимоотношений между членами коллектива требовало четкого руководства, приверженности поставленной цели. Для этого нужны были дальновидность и мужество. Продвижение вперед базировалось на общих представлениях, которые и направляли процесс принятия решений. Все это также требовало больших затрат времени. Трансформация совершилась не сразу в масштабах всей компании. Новые организационные схемы взрастили на ограниченных полигонах, а затем распространили на все предприятия компании. P&G ставила эксперименты на новых заводах, изучала их результаты, а затем использовала полученный опыт на старых производствах. Но для продолжения перемен требовалась поддержка со стороны высшего руководства компании.

Часть 3

Выход на глобальный рынок 1980–1990

Глава 9

Конкуренция и глобальная экспансия

Когда Procter & Gamble вступила в новое десятилетие (1980-е годы), ее президент и будущий генеральный директор Джон Смейл убедился, что главной проблемой для компании станет проблема роста^[361]. Хотя P&G и преодолела в 1979–1980 бюджетном году важный рубеж в 10 миллиардов долларов годового дохода, поддержание исторически сложившихся темпов развития бизнеса – удвоение дохода каждое десятилетие – потребовало бы от нее экстраординарных усилий. Эта проблема была связана с двумя обстоятельствами: во-первых, с размером (буквально все крупные компании сталкивались с замедлением темпов роста, после того как достигали уровня дохода в несколько миллиардов); во-вторых, со структурными изменениями на тех рынках, где конкурировала P&G.

Как и для большинства американских производственных компаний, для P&G начало десятилетия оказалось трудным. Сильнейший экономический спад 1981–1982-х годов привел к самому сильному за последние пятьдесят лет ухудшению экономических условий в США: процентные ставки кредитов поднялись до 20 %, а уровень безработицы превысил 10 %. Последствия энергетических кризисов 1970-х, в том числе высокая инфляция и высокая стоимость сырья, по-прежнему были весьма ощутимы; в то же время резко усилилась конкуренция, особенно со стороны японских производителей. Мировое лидерство в ряде важных отраслей промышленности (производство бытовой техники, станкостроение, сталелитейная отрасль и автомобилестроение) перешло от США к Японии. И хотя отрасль, где работала P&G – потребительские товары, – пока не испытывала конкуренции со стороны японских фирм, компания поняла, что ей следует многому научиться у японских производителей. Поэтому она внимательно следила за новыми конкурентами, такими как Kao, Lion и Uni-Charm, и одновременно удвоила собственные усилия по проникновению на рынок Японии.

В Соединенных Штатах, до сих пор остававшихся самым крупным рынком P&G, также наблюдались тревожные сигналы. Провал Rely все еще был свежим и болезненным воспоминанием, свидетельствующим о трудностях, сопровождающих разработку новых категорий продуктов и брендов. Последний мегахит компании – детские одноразовые подгузники Pampers – был выведен на рынок почти двадцать лет назад. Downy, смягчитель ткани, после дебюта в 1968 году показывал обнадеживающие результаты, так же как смягчитель ткани Bounce и средство для мытья посуды Dish. Но вот продажи чипсов Pringles сокращались, несмотря на многообещающий старт этого продукта в середине 1970-х, что ставило под сомнение его долгосрочные перспективы. Между тем наметились тревожные тенденции в ключевых направлениях бизнеса компании. Конкуренты вырывались вперед в тех видах продукции, в которых когда-то доминировала P&G, – выпуске синтетических моющих средств, зубных паст и одноразовых подгузников.

P&G больше не могла, как раньше, полагаться в решении этих проблем на некоторые из своих традиционных и неоспоримых преимуществ. Растущая популярность кабельных и спутниковых телевизионных сетей вызвала фрагментацию рынка телевизионной рекламы в США, что (при одновременном росте доли семей, где оба супруга работают) поставило под сомнение

целесообразность субсидирования компанией в рекламных целях «сериалов для домохозяек», идущих в дневное время. Кроме того, происходил переворот в сфере розничных продаж. В тяжелых экономических условиях потребители переключались с престижных брендов на более дешевые бренды торговых сетей и немарочные товары. Усиливалась ценовая конкуренция и давление в сторону снижения цен. Между тем P&G начала утрачивать свое влияние на торговые сети, поскольку теперь штрих-коды и сканеры позволяли розничным торговцам получать полную информацию о структуре потребительского спроса и у них уже не было необходимости обращаться за подобными данными к производителям.

Наконец, каналы распространения, с которыми десятилетиями работала P&G, стали уступать место альтернативным, новым каналам, и это тоже угрожало ослабить влияние компании на ее торговых партнеров. Молодые агрессивные сети супермаркетов-дискаунтеров, такие как Kmart и Wal-Mart, добивались успехов, предлагая брендовые товары «по низким ценам». В краткосрочной перспективе такая тенденция была выгодной для P&G, так как эти массовые сети нуждались в национальных брендах высшего уровня для привлечения покупателей и, следовательно, помогали выводить эти бренды на новые локальные рынки. Однако в долгосрочной перспективе это предвещало усиление ценовой конкуренции, а также повышало вероятность того, что в один прекрасный день компания столкнется с мощными торговыми партнерами, более влиятельными, чем сама P&G. Более того, сети супермаркетов увеличивали свои доходы за счет вытеснения из бизнеса традиционных магазинов, приносящих существенные прибыли P&G, несмотря на то, что эти магазины предпринимали отчаянные контратаки против сетей. В итоге многие магазины подверглись реструктуризации или были поглощены супермаркетами. Подобные события также пророчили грядущее смещение баланса влияния – от производителей к розничным торговым сетям.

Для P&G 1980-е годы стали периодом решения необыкновенно сложных и комплексных проблем. Компания должна была провести значительные изменения, касавшиеся выпускаемых продуктов, обслуживаемых рынков и системы управления бизнесом.

Готовясь к переменам, 1980–1985 гг.

Procter & Gamble готовилась решать возникающие проблемы под руководством новой команды. В январе 1981 года 53-летний Смейл сменил Эда Харнесса на посту генерального исполнительного директора, а 57-летний Брэд Батлер стал председателем правления. Смейл, канадец по происхождению, пришел в P&G в 1952 году после недолгой работы в двух других компаниях, одной из которых была Vick Chemical (впоследствии переименованная в Richardson-Vicks и затем поглощенная P&G как раз в период руководства Смейла). Он начал свой путь вверх по дорожке, проторенной многими перспективными менеджерами, начав с должности помощника бренд-менеджера. Его первым брендом была зубная паста Gleem, потом он стал бренд-менеджером, а затем и первым помощником менеджера по рекламе зубной пасты Crest. Это должность оказалась поворотной для карьеры Смейла, после того как он помог убедить Американскую стоматологическую ассоциацию дать этому бренду официальное одобрение. Пока бренд Crest быстро становился лидером на рынке, так же быстро шла по восходящей траектории и карьера Смейла: в 1966 году он стал генеральным директором отделения туалетных принадлежностей; в 1968 году – вице-президентом отделений туалетного мыла и бытовых чистящих средств; в 1969 году – исполнительным вице-президентом отделения фасованного мыла и синтетических моющих средств; в 1970 году – исполнительным вице-президентом по продуктовой группе; в 1973 году – исполнительным вице-президентом; и в 1974 году – президентом (должность, на которой он тесно сотрудничал с Харнессом)^[362].

Смейл обладал всеми качествами, характерными для топ-менеджеров P&G: трудолюбием и стремлением побеждать конкурентов, преданностью компании и ее ценностям, ост-

рым интеллектом и манерами джентльмена. Он был откровенен в общении, нетерпим к плохо продуманным идеям и предложениям и не удовлетворялся посредственными результатами. Его внешний облик был олицетворением консервативного стиля менеджмента P&G: в основном он носил темно-синий костюм, белую рубашку и галстук с луной и звездами – логотипом P&G. Однако при всем своем внешнем консерватизме Смейл был сторонником радикальных идей. Став руководителем компании, он, в отличие от своего предшественника, установил тесные контакты с финансовым сообществом и прессой. В первый год работы на посту президента Смейл удивил Общество финансовых аналитиков Цинциннати своим согласием выступить на ежегодном собрании этой организации, оказавшись первым топ-менеджером P&G за двадцать лет, который откликнулся на это ежегодное приглашение. Аналитики и журналисты, пишущие о проблемах бизнеса, со всех Соединенных Штатов собирались на «вечеринки Смейла», как он их называл. Перед тем как Смейл выступал со своей речью, гостей «разогревали» экскурсией по компании. Также Смейл был открытым для общения с торговыми партнерами P&G и немало способствовал улучшению сложившихся ранее прохладных отношений с ними (поскольку торговые партнеры считали производителей высокомерными и склонными к диктаторским замашкам, а производители, в свою очередь, полагали, что торговые компании не умеют или не хотят правильно продавать их бренды)^[363].

Смейл создал новую команду топ-менеджеров. Том Лейко и Эд Артт стали исполнительными вице-президентами: первый – по бизнесу в США, а второй – по международному бизнесу. Еще одним ключевым назначением был выбор Вахиба Заки на пост старшего вице-президента по НИОКР.

Главной проблемой для новой команды стало сокращение продаж в США ряда ключевых категорий продуктов, включая синтетические моющие средства, изделия из бумаги и средства по уходу за полостью рта. Отчасти это объяснялось макроэкономическими проблемами, но Смейл и его коллеги полагали, что за этими затруднениями кратковременного характера скрывается важная долгосрочная проблема – новая и более сложная конкурентная ситуация. И самым тревожным было то, что отрыв брендов P&G от основных конкурентов быстро сокращался.

В целом ряде категорий продуктов доказательством усиливавшейся конкуренции было снижение доли рынка, приходящейся на продукцию P&G. В компании Unilever, Colgate и Kimberly-Clark пришли новые команды менеджеров, трансформировавшие их в серьезных конкурентов. В конце 1970-х – начале 1980-х годов P&G потеряла 5 % своей доли на рынке синтетических моющих средств в Соединенных Штатах, уступив ее конкурентам, предлагавшим более дешевые продукты, а также сильному жидкому моющему средству Wisk от компании Unilever. В то же самое время фирмы Colgate и Beecham вывели на рынок гелевые зубные пасты с новым вкусом, и это стоило нескольких процентов рынку Crest и Gleem. А на рынке одноразовых подгузников новая модель Huggies (Kimberly-Clark), которая хорошо сидела на малышах и удобно застегивалась, отобрала 8 % рынка у Pampers и Luvs. «Десять или пятнадцать лет тому назад, – заметил в 1983 году Джордж Домолки, промышленный эксперт из компании Fidelity, – Procter & Gamble была неоспоримым лидером в области стиля управления, привлечения талантливых работников и организационной структуры. Она остается замечательной и безупречной компанией, но из-за широкого распространения стиля менеджмента P&G и перехода ее работников в другие компании конкуренты научились у нее, как нужно ставить цели и увеличивать свой потенциал. Это изменило ситуацию в отрасли. Вы уже не можете делать деньги на ошибках других компаний, поэтому в этой зрелой отрасли добиваться успеха становится все труднее»^[364].

Анализируя развитие рынка и конкурентную ситуацию, Смейл и его коллеги начали быстро менять позиционирование P&G. Их новая стратегия основывалась на трех принципах:

активном снижении издержек, стремлении ускорить инновации, а также на покупках и поглощениях других компаний в целях расширения портфеля компании и ускорения роста.

Атака на издержки

Смейл заявил, что P&G будет неустанно добиваться цели стать эффективным, высоко-рентабельным производителем потребительских товаров, и поручил Лейко добиться этого сначала в США. Лейко понимал: чтобы бизнес P&G стал более рентабельным, нужно сделать гораздо больше, чем просто снизить издержки (хотя без последнего, конечно, не обойтись). Он считал, что повышение рентабельности – это системная задача, которая затрагивает практически все аспекты бизнеса, начиная с закупок, НИОКР и конструкторских решений и заканчивая производством, продажами и распределением^[365].

За короткий срок P&G понизила себестоимость своей продукции, внедрив сотни новшеств по всей компании. Некоторые из них были очевидными и достаточно скромными: например, уменьшение расхода краски на упаковках стирального порошка принесло P&G годовую экономию примерно в два миллиона долларов. Другие предложения оказались более существенными: например, использование для масла Crisco пластиковых бутылок вместо стеклянных и выдавливание ярлыков прямо на пластиковых контейнерах Downy. Procter & Gamble сопровождала эти инициативы существенными изменениями политики и системы менеджмента. В частности, она изменила критерии для оценки работы бренд-менеджеров, добавив контроль над издержками к таким традиционным критериям, как рост объема продаж и контролируемая доля рынка. Она также потратила дополнительные средства на автоматизацию и снижение затрат. К 1983 году около четверти капиталовложений компании направлялось на снижение издержек производства – в два раза больше, чем в конце 1970-х. Наконец, P&G уменьшила численность менеджеров и технических специалистов. Определенное сокращение штата произошло благодаря автоматизации, немалый вклад внесло и повышение производительности труда. По некоторым оценкам, в начале 1980-х было уволено около 10 % персонала компании^[366].

Также Смейл и Лейко стремились изменить стиль работы компании, сломав барьеры между функциональными направлениями и отдельными департаментами и поддерживая командный характер работы. Знаменитая система бренд-менеджмента P&G приносила раньше не только успехи, но и нежелательные побочные эффекты, мешая обмену информацией внутри фирмы и более эффективному использованию ресурсов. Смейл и Лейко хотели направить энергию внутренней конкуренции между бренд-менеджерами вовне – на борьбу с внешними конкурентами.

Первым инструментом этих перемен стала работа в командах, которую P&G широко использовала в разных сферах в начале 1980-х годов. Дэвид Суонсон, старший вице-президент по инженерным разработкам, стал пропагандировать работу в командах благодаря знакомству с зарождающейся в то время системой всеобщего управления качеством. Используя многофункциональные команды, он начал выполнять проекты и проводить эксперименты, чтобы существенно снизить издержки, повысить качество и сократить цикл разработки новой продукции. Когда продажи Pringles после многообещающего старта резко упали, а менеджмент за несколько лет не смог улучшить ситуацию, Смейл для решения этой проблемы собрал многофункциональную команду. Procter & Gamble даже экспериментировала с командами, в которые входили потребители. Также компания создала команду вместе с сетью супермаркетов Kroger для разработки системы постоянного возобновления запасов, экономия от которой должна была распределяться между партнерами. Причем благодаря более низким ценам она принесла бы выгоду и потребителям^[367].

«Конвейер новинок»

Одним из наиболее плодотворных результатов работы в командах оказалась разработка новой продукции, существенно ускорившаяся в P&G в начале 1980-х годов. Разработка новой продукции и обновление существующих брендов были вторым компонентом стратегии развития P&G. Задачей нового руководителя программы исследований и разработок Вахиба Заки было обновление технологий и технических решений, ускорение темпа разработки инноваций, улучшение интеграции технологических процессов в различных отделениях компании и ее зарубежных филиалах. Он уже успешно добился этого на своей предыдущей должности директора Европейского технологического центра P&G в Брюсселе^[368].

Причиной назначения Заки стало разочарование неудачным запуском новых продуктов, Pringles и Rely, в середине и конце 1970-х. Хотя потом позиции Pringles постепенно укрепились и в конце концов он стал ведущим глобальным брендом, а отказ от выпуска Rely вообще не был связан с неудачей на рынке, оба проекта были дорогостоящими и широко разрекламированными (см. вставку «*Pringles и настойчивость*»). Очевидно, что компании следовало работать лучше. Также ей нужно было увеличить темпы выпуска новых продуктов, даже если для этого потребовалось бы пойти на риск и ускорить процесс перехода от продажи на пробных рынках к массовому выпуску.

В начале 1980-х P&G увеличила темпы создания и обновления продуктов. К началу 1983 года она тестировала на пробных рынках рекордное количество – 22 новых продукта, включая те, что не отличались явными конкурентными преимуществами и тем самым нарушали традиции компании. Например, Banner и Summit – два новых бренда дешевых бумажных банных полотенец – должны были соревноваться по цене с дешевыми небрендованными продуктами конкурентов. Эти марки не были примечательны ничем, за исключением того, что были тоньше Charmin, что сокращало расход бумаги. Другие новые бренды, разработанные в те годы, включали: бумажные полотенца Certain, пропитанные лосьоном; Pace, первый новый бренд зубной пасты после выпуска Crest; чистящее средство для унитазов Brigade; Encaprin – аспирин в оболочке для пациентов, принимающих большие дозы этого лекарства (например, для больных артритом); шампунь Ivory; подгузники Attends для взрослых, страдающих недержанием; отбеливатель Vibrant; жидкие синтетические моющие средства Solo и Vizir. Одновременно P&G выпустила множество модификаций уже существующей продукции и фланговых брендов⁸ («расширений брендов»), таких как жидкость Spic and Span Pine, жидкая модификация Lava, ароматизированное масло Crisco, сахарная глазурь Duncan Hines и жидкий Comet. Большинство этих новых брендов, модификаций и фланговых брендов особых успехов не добились, но быстрые темпы их запуска продемонстрировали важные перемены в бизнесе P&G^[369].

Самую большую ставку компания сделала на два новых продукта: мягкое печенье Duncan Hines и гигиенические прокладки Always (которые в Японии и других странах Азии известны под названием Whisper). Первый продукт оказался еще одним разочарованием, зато второй имел огромный успех, став первым по-настоящему глобальным брендом P&G.

«Война печений»

Procter & Gamble возлагала на новую марку печенья большие надежды. К началу 1980-х годов предприятие Duncan Hines было, без преувеличения, самым крупным производителем смесей для выпечки печенья в Соединенных Штатах, но этот сегмент рынка был крошечным

⁸ Фланговый бренд – новая марка продукта, которая выпускается компанией, уже имеющей фирменный продукт данной категории. Новый продукт может быть другого типа, вида, вкуса, размера, содержать другие добавки, но по существу является продолжением существующей продуктовой категории. – *Прим. ред.*

в сравнении с рынком готового упакованного печенья, на котором доминировала компания Nabisco с брендами Oreo, Chips Ahoy и Nilla. Хотя бренды Nabisco завоевали много преданных поклонников, в конце 1970-х технологи P&G верили, что они нашли выигрышный ход. Использование двух видов теста и «специальной обработки кристаллов сахара в различных компонентах продукции» позволило P&G сделать готовое упакованное мягкое печенье, похожее на домашнюю выпечку^[370].

Procter & Gamble подала заявку на патент рецептуры и технологического процесса производства мягкого печенья в 1979 году, но потребовалось еще четыре года для подготовки его пробного тестирования на рынке и еще 30 миллионов долларов – на доработку. В январе 1983 P&G начала тестирование шести разновидностей мягкого печенья в Канзас-Сити, где сходный продукт тестировала и компания Frito-Lay. К лету доля рынка готового печенья P&G поднялась в своем сегменте до 30 % – один из лучших результатов на пробном рынке за всю историю компании. Будучи убежденной, что у нее появился продукт-бестселлер, P&G решила как можно быстрее вывести мягкое печенье Duncan Hines на национальный рынок. Это решение предполагало крупные инвестиции, так как требовалось несколько сот миллионов долларов для строительства производственных мощностей в Джексоне (Теннесси) и Броквилле (Онтарио, Канада), а также для проведения общенациональной телевизионной рекламной кампании^[371].

Однако уже через несколько месяцев компании Nabisco и Keebler предложили аналогичные виды мягкого печенья. P&G заявила, что конкуренты незаконно скопировали рецептуру и технологию производства Duncan Hines, и подала против них иск по поводу нарушения патентных прав. Однако конкурентов это не остановило, и началась широкомасштабная «война печений». С самого начала P&G оказалась в невыгодном положении. У конкурентов уже была хорошо развитая система распределения для доставки свежей выпечки и другой печеной продукции (печенья, крекеров и легких закусок), а P&G, чтобы создать подобную систему, понадобились бы крупные дополнительные инвестиции. Еще одной серьезной проблемой стало снижение интереса публики ко всем видам мягкого печенья. Ограничившись шестью покупками такого печенья, его больше предпочитали не приобретать. «Людям просто не нравится такое печенье», – пришел к заключению Лоуренс Д. «Майк» Миллиган, генеральный директор отделения пищевых продуктов компании. «У него вкус сырого теста», – сказал другой аналитик отрасли^[372].

Pringles и настойчивость: невероятное создание глобального бренда

В середине 1950-х P&G предпринимает интересную попытку разработки высокотехнологичных картофельных чипсов. Через несколько десятилетий чипсы Pringles Crisps стали одним из самых крупных брендов P&G, особенно привлекательным для молодежи. Однако дорога к такому успеху вовсе не была легкой и гладкой. Напротив, первые двадцать пять лет истории этого бренда были полны проблем и разочарований, и P&G уже подумывала об отказе от него, когда ее терпение и настойчивость были наконец вознаграждены. Таким образом, Pringles – это один из немногочисленных примеров возрождения умирающего бренда в области потребительских товаров.

История Pringles началась, когда Виктор Миллз, руководитель разработки технологических процессов в лаборатории, расположенной в долине Майами (MVL), и его коллега Кен Хоули предприняли мозговой штурм, исследуя пути выхода P&G на рынок картофельных чипсов. Этот большой и привлекательный рынок был хорошо знаком компании как ведущему производителю кулинарных жиров и масел. Система распределения P&G не была приспособлена для скоропортящихся товаров, поэтому Миллз и Хоули понимали, что компании нужно изобрести новый вид картофельных чипсов и новый способ их упаковки. Они рассуждали

так: «Этот продукт нужно хранить в упаковке, наполненной азотом, чтобы он не портился <...> [однако] она не должна быть громоздкой. Это сделает его слишком дорогим. Следовательно, продукту нужно придать такую форму, чтобы его можно было уложить компактно»^[373].

Следующие несколько лет проектом по разработке картофельных чипсов в P&G руководил исследователь Фред Баур, сравнивавший различные виды сырья, а также разные технологии производства и упаковки. Интересной проблемой стало определение оптимальной формы чипсов, чтобы они не портились при поджаривании, были достаточно прочными и легко поддающимися укладке. Баур экспериментировал с плоскими дисками и прямоугольниками, но решить проблему помог счастливый случай: разговор с одним из астрономов навел его на мысль попробовать форму выгнутого седла, повышающую объемную плотность чипсов в уложенном виде. Вскоре P&G подала заявку на получение патента по «технологии упаковки пищевого продукта – легких закусок в форме чипсов»^[374].

В 1965 году, после восьмилетней паузы, во время которой P&G занималась другими проблемами, исследователи разработали базовую рецептуру Pringles, включающую высушенные картофельные хлопья, крахмал и воду. Из этих компонентов готовили тесто, раскатывали его в плоский лист и формовали отдельные ломтики, которые затем обжаривали. Следующей сложной и дорогостоящей задачей было наладить процесс производства. Миллз, которой одновременно руководил разработкой новых бумагоделательных машин P&G, мыслил масштабно, планируя построить один или два огромных завода, способных удовлетворить потребности всей страны в картофельных чипсах. В результате инженеры P&G разработали «полностью интегрированную поточную технологию непрерывного производства, превращающую сухие ингредиенты в готовую к употреблению упакованную продукцию всего за несколько минут». В целом на разработку Pringles с 1965 по 1968 год, когда началось тестирование этих чипсов на рынке, было потрачено 70 миллионов долларов^[375].

Маркетинг Pringles также оказался нелегкой задачей, хотя сначала результаты были обнадеживающими. Поддержанные национальной телевизионной рекламной кампанией, чипсы Pringles успешно стартовали, завоевав в некоторых городах до 25 % рынка, несмотря на свою высокую цену. Доходы от их продаж составили в 1973 году 105 миллионов долларов, быстро приближаясь к запланированному рубежу – доходу от продаж в 250 миллионов долларов, которого планировалось достичь за пять лет. «Впечатляющий выход Pringles на сцену, – заявлял торговый журнал *Monthly Chipper*, – похоже, создаст самую большую проблему для отрасли по производству картофельных чипсов за всю ее историю»^[376].

На самом деле успех Pringles был временным. В 1975 году бренд достиг своего пика, контролируя 15 % рынка, но в конце десятилетия эта доля снизилась до 4,3 %. Бренд явно был «нездоров». Потребители жаловались, что им не нравятся вкус и текстура Pringles, а производители традиционных чипсов контратаковали, подчеркивая синтетическую природу Pringles, в то время как у потребителей все более популярными становились натуральные пищевые продукты. В 1975 году P&G испытала серьезный удар, когда Управление по контролю за качеством пищевых продуктов, медикаментов и косметических средств (FDA) потребовало, чтобы на упаковке Pringles было жирным шрифтом написано, что эти чипсы изготовлены из сушеного картофеля. В 1979 году P&G прекратила рекламу Pringles по национальному телевидению и новый главный руководитель компании Смейл подвел черту, объявив, что, если бренд не станет прибыльным в ближайшие пять лет, компания прекратит его выпуск^[377].

Бренд Pringles возрождался постепенно. Сначала межфункциональная бизнес-команда (создание которой было тогда первым прецедентом в P&G) остановила снижение продаж при помощи ряда радикальных мер. Повышение эффективности производственного процесса позволило продавать Pringles по такой же цене, что и традиционные чипсы. Ученые и инженеры разработали патентованную технологию напыления масла на чипсы, позволившую сделать их более приятными на вкус и улучшить текстуру. Также Procter & Gamble ввела дополнитель-

ные вариации с различными вкусами, начав с популярных чипсов с сырным вкусом Pringles Cheez'Ums. Одновременно возобновилась и рекламная кампания, в которой упор делался теперь на разнообразный вкус и многие другие полезные качества продуктовой линии Pringles. В совокупности все меры, предпринятые командой менеджеров Pringles, оказались эффективными. Через три года после начала преобразований бренд впервые в своей истории начал приносить прибыль. Продажи снова начали расти, и к 1983–1984 годам поставки Pringles выросли более чем на 50 %.



Наладить массовое производство Pringles оказалось трудной и дорогостоящей задачей, но когда спрос наконец начал соответствовать возможностям производства, затраты себя оправдали

Второй прорыв в возрождении бренда произошел позже в том же десятилетии, когда Смейл попросил Боба Гилла, менеджера по соленым легким закускам, превратить Pringles в более крупный и прибыльный бизнес^[378]. Гилл и его коллеги, включая Рэнди Поттса из департамента НИОКР, Дэна Миллисора из департамента поставок продукта, Пола Бека из департамента продаж и Джеффа Анселла из департамента маркетинга, сформировали сплоченную команду, нацеленную на превращение Pringles в ключевой бренд корпорации.

Новая команда заново продумала всю концепцию Pringles, начиная с анализа спроса. Ряд шагов представлялся достаточно очевидным. Новые партнерские связи в рамках цепи поставок между P&G и ее клиентами в сфере торговли открыли новые каналы распределения продукции, которую теперь можно было поставлять в супермаркеты, долларовые магазинчики (где любой товар стоил один доллар) и сети дисконтных аптек. Procter & Gamble также начала готовить экспортные поставки Pringles: Фуад Крайтем и Хенрик Свеннас из группы экспорта и специальных операций в Женеве начали продвигать этот продукт в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке^[379].

«Переворот», придуманный командой Pringles и изменивший концепцию продукта – теперь он назывался не «картофельные чипсы» (potato chips), а «картофельные хру-

стики» (potato crisps⁹), – мог показаться покупателям незначительным событием, но на самом деле P&G таким способом освободилась от необходимости жирным шрифтом писать на упаковке, из каких компонентов изготовлены Pringles. Одновременно P&G получила возможность изменять рецептуру теста, чтобы улучшать вкус, и благодаря легкости производства и обработки добилась существенного снижения затрат. Теперь стало легко выпускать модификации Pringles с новыми вкусами: в 1990-е годы P&G в среднем выпускала две новых модификации Pringles с разными вкусами в год.

Пожалуй, самое большое изменение в позиционировании Pringles произошло после того, как команда Pringles и рекламное агентство провели новое совместное исследование рынка легких картофельных закусок. «Мы обнаружили, что если рассматривать рейтинги с точки зрения имиджа, то на рынке у взрослых покупателей мы занимаем десятое место, – рассказывала Гилл, – но вот по оценкам детей мы были на первом месте». Это открытие побудило к дополнительным исследованиям вкусов и потребительских предпочтений детей и подростков, а также к стратегическому решению сконцентрировать внимание на молодежном рынке. Отличительными признаками новой рекламной кампании стали молодые актеры, громкая музыка, хруст чипсов, очень мало текста (или его полное отсутствие) – и все это в сочетании с резким хип-хоповым стилем молодежных видеороликов. Рекламные клипы высмеивали недостатки традиционных чипсов – жир, пачкающий пальцы, пакеты, заполненные в основном воздухом, крошки на дне пакетов – и одновременно подчеркивали, какие чипсы Pringles забавные и какое огромное наслаждение ими хрустеть. Звук открывающейся банки помог придумать новый рекламный лозунг: «Услышишь хлоп – не сможешь сказать стоп!» (Once you pop, you can't stop!), который стал основой очень эффективной и удостоенной награды рекламной кампании.

Новая реклама хорошо работала не только в Соединенных Штатах, но и во всем мире. Procter & Gamble обнаружила, что потребительские привычки и вкусы молодежи в различных странах мира похожи. Таким образом, P&G рекламировала Pringles в Лондоне, Токио и Рио-де-Жанейро, используя практически те же текст и рекламные телевизионные клипы, что и в Соединенных Штатах, причем всегда с потрясающим эффектом. В середине 1990-х годов японский журнал для подростков попросил японских девочек назвать тот единственный вид пищевых продуктов, который они взяли бы с собой, если окажутся на необитаемом острове. Их ответом было – Sour Cream & Onion Pringles (Pringles со сметаной и луком)^[380].

В конце 1990-х, после десятилетий упорной работы, Pringles стал одним из самых мощных глобальных брендов P&G с ежегодными продажами, превышающими миллиард долларов, причем особую популярность он завоевал в развивающихся странах. Одна половина объема продаж Pringles приходилась на Северную Америку, а другая – на остальные континенты.

В 1985 году объемы продаж мягкого печенья достигли максимального уровня – 450 миллионов долларов, но в следующем году они упали на треть. Procter & Gamble держалась до 1987 года, но, учитывая ежегодные убытки в 100 миллионов долларов (согласно некоторым оценкам), практически закрыла это направление бизнеса. Все это время компания ревностно поддерживала свои иски против нарушений патента и наконец выиграла дело в сентябре 1989 года, когда трех конкурентов обязали выплатить ей 125 миллионов долларов штрафа в счет возмещения ущерба. Это несколько смягчило горечь поражения, но «война мягких печений» к тому времени уже закончилась^[381].

⁹ Crisp (англ.) – «хрустеть», «хрустящий». – Прим. пер.

Always – всегда успех

Гораздо больше компании повезло с другой ее крупной ставкой – гигиеническими прокладками Always¹⁰/Whisper. На ежегодном совещании менеджеров компании в октябре 1981 года Харнесс объявил, что, несмотря на неудачу бренда Rely, P&G не откажется от работы на рынке средств женской гигиены. Причины, по которым корпорация решила инвестировать тогда в производство Rely, были налицо и сейчас: круг потенциальных потребителей был большим и продолжал расти, особенно в зарубежных странах; патентованные технологии позволили выпускать продукт, обладающий несомненными достоинствами; это направление бизнеса дополняло и развивало традиционное для P&G производство предметов личной гигиены^[382].

Хотя конкуренты были озабочены поиском материалов с высокой впитывающей способностью внутреннего слоя прокладки, маркетинговые исследования P&G показали, что самой распространенной жалобой потребителей было неприятное ощущение, когда прокладка прилипает к телу. Это было похоже на однажды уже решенную P&G проблему, возникшую при производстве одноразовых подгузников, поэтому исследователи считали, что у них есть возможность еще раз воспользоваться найденным решением для производства гигиенических прокладок. Для этого у компании был идеальный материал – перфорированная полимерная полиэтиленовая пленка под названием СРТ, которую можно было использовать для наружного слоя прокладок. Для впитывающего внутреннего слоя использовались волокна древесной целлюлозы^[383].

Procter & Gamble вывела Always на рынок весной 1983 года как «комплексное защитное средство для женщин» в виде макси-прокладок, мини-прокладок и супертонких ежедневных прокладок для трусиков типа стринг. Новый продукт тестировался на пробных рынках в Миннеаполисе, Сент-Поле, Южной и Северной Дакоте. Материалы для продвижения и рекламы подчеркивали преимущества наружного слоя прокладки из материала Dri-Weave и приятное ощущение «чистоты, сухости и защиты», которое она создает. Реклама также подчеркивала, что «микротекстура» этой поверхности имитирует ощущения от натуральной ткани. Упаковка также была новаторской. Она была на 70 % меньше, чем у конкурирующих брендов, поэтому давала возможность розничным продавцам более эффективно располагать пачки на полках^[384].

¹⁰ Название прокладок переводится с английского как «всегда», поэтому заголовок данного раздела Always Success является игрой слов: «всегда успех». – *Прим. пер.*

После неудачи Rely компания P&G продолжила работать над средствами женской гигиены. В 1980-е годы женские гигиенические прокладки Always (в Азии называвшиеся Whisper) стали одним из первых глобальных брендов P&G



Решение использовать единый зонтичный бренд для целой продуктовой линии средств женской гигиены контрастировало не только с собственными традициями P&G в производстве моющих средств, зубной пасты и одноразовых подгузников, но и с тем, что делали конкуренты. Например, компания Johnson & Johnson продавала свои прокладки для трусиков-стрингов под двумя брендами: Assure и Stay Free. Используя для разных видов женской гигиенической продукции единый бренд, P&G получила возможность сконцентрировать свою маркетинговую кампанию и уменьшить затраты^[385].

Еще одним ключевым решением было вывести продукт на национальный рынок после всего одного года тестирования на единственном пробном рынке. Это резко расходилось с традиционным для P&G стилем тестирования, которое обычно проводилось на нескольких рынках, и дальнейшего совершенствования продуктов и рекламы в течение многих лет, чтобы сделать их оптимальными. После запуска в мае 1984 года бренд Always оказался на рынке, переполненном продукцией конкурентов, но немедленно стал хитом. Procter & Gamble знала, что первоначальные конкурентные преимущества этого продукта не смогут обеспечить долгосрочного успеха, и стала добавлять новые качества. Маркетинговые исследования показали, что почти две трети женщин считают, что существующие прокладки недостаточно хорошо защищают нижнее белье, — и стало понятно, что нужна не только высокая впитывающая способность, но и большая площадь прокладки. В 1986 году компания выпустила на рынок Соединенных Штатов патентованные прокладки для защиты нижнего белья под названием Always Plus. Женщины-потребители во время тестов называли это изделие «прокладками с крылышками», потому что к прокладке с обеих сторон прикреплялся дополнительный материал, который можно было обернуть вокруг края трусиков и закрепить на их внешней стороне^[386].

Тем временем по настоянию Эда Арцта P&G стала агрессивно продвигать Always за рубежом. Компании понадобилось семь лет, чтобы Pampers продавались в шестидесяти странах, но Арцт хотел достичь той же цели в продвижении Always в два раза быстрее. «Мы знали,

что у нас повысятся шансы на успех, если мы укрепим свои позиции еще до того, как конкуренты на зарубежных рынках успеют среагировать на наш новый продукт, выпущенный в США», – сказал он. Вскоре после первоначальных тестов в США в феврале 1983 года Always начали тестировать в других странах: Канаде, Саудовской Аравии, Сингапуре (под названием Whisper), Франции и Пуэрто-Рико – все эти страны занимали ведущее положение на рынках в своих регионах. Пауза между запуском продукта в США и на зарубежных рынках составила всего восемнадцать месяцев^[387].

Развитие бизнеса с помощью приобретений

Еще до того как Смейл стал генеральным директором P&G в январе 1981 года, он понял: для того чтобы компания сохранила свои исторически сложившиеся темпы роста, предполагающие удвоение доходов каждое десятилетие, одного только внутреннего развития будет недостаточно. P&G необходимо возобновить приобретение других компаний. К счастью для P&G, этот способ развития корпораций снова оказался доступным, после того как администрация Рейгана смягчила антимонопольное законодательство. К тому же 1980-е годы стали десятилетием реструктуризации и финансовой оптимизации, и поэтому многие компании или отдельные направления бизнеса стали продаваться.

Однако корпорация Procter & Gamble не была заинтересована в приобретениях только ради роста. Приобретаемые компании должны были соответствовать ценностям P&G, ее технологиям и возможностям. Незадолго до того как Смейл стал генеральным директором, он поручил группе под руководством Маргарет Уайент исследовать все категории продуктов, продаваемых в супермаркетах и аптеках, чтобы найти те из них, которые подходят P&G. Группа исследовала брендовые потребительские товары, товары длительного хранения и вообще любые товарные категории, которые обладали потенциалом, позволяющим P&G использовать свои преимущества в технологиях, организации производственного процесса и маркетинге. В то же время ей были интересны товарные категории, обладающие большим потенциалом роста, чем те, в которых компания уже конкурировала^[388]. Группа Уайент выделила ряд перспективных товарных категорий: безалкогольные напитки в бутылках – здесь P&G могла использовать свое умение разрабатывать продукты с новыми вкусами; апельсиновый сок – в этой категории тогда как не было доминирующего на национальном рынке бренда; лекарства, продающиеся без рецепта, – на этом рынке успех могла принести маркетинговая мощь P&G. В начале 1980-х P&G вошла в эти сферы бизнеса при помощи приобретения других компаний.

В июле 1980 года P&G совершила свое первое за прошедшие семнадцать лет серьезное приобретение (после Folgers). Она потратила 53 миллиона долларов на покупку бизнеса по производству безалкогольных газированных напитков за пределами Канады у базирующейся в Торонто компании Crush International Limited. (Канадский бизнес этой компании Procter & Gamble также приобрела через четыре года.) Компания Procter & Gamble, таким образом, заняла шестое место среди крупных производителей безалкогольных напитков в Соединенных Штатах: она контролировала 4 % рынка и такие бренды, как газированный оранжад Orange Crush, шипучий напиток из корнеплодов, ароматизированный мускатным маслом (root beer) Hires, лимонад с вкусом лимона и лайма Sun-Drop. Хотя на этом рынке доминировали компании Coca-Cola и PepsiCo, с которыми P&G конкурировать не могла, ее руководство полагало, что можно превзойти таких конкурентов, как компании Dr. Pepper и 7-Up, и выйти на третье место^[389].

Следующей важной сделкой стала покупка осенью 1981 года бизнеса по переработке цитрусовых под брендом Frostproof у расположенной во Флориде компании Ben Hill Griffin. Этот бизнес приносил годовой доход примерно в 175 миллионов долларов, и в нем было занято около семисот работников. Соки Frostproof продавались под брендами региональных или част-

ных торговых сетей на юго-востоке Соединенных Штатов, но у P&G были большие планы. Она планировала создать общенациональный бренд, чтобы конкурировать с такими лидерами рынка, как Minute Maid (Coca-Cola) и Tropicana (Beatrice Foods). Несколько компаний экспериментировали с концентрированными соками, производимыми с помощью технологии сублимационной сушки, – в этом случае потребитель, добавляя в них воду, мог получить продукт, близкий к натуральному. Такие соки были бы значительно дешевле, чем свежемороженые, высокая цена которых объяснялась большими расходами на транспортировку, и удобнее для потребителей, чем замороженные концентраты. Procter & Gamble также работала в этом направлении и полагала, что ее патентованные технологии позволят улучшить вкус, аромат и состав сублимированных соков^[390].

Первоначальные результаты нового бизнеса P&G на рынке напитков были обнадеживающими. Маркетинговые исследования показали, что потребители шипучего напитка из корнеплодов, ароматизированного мускатным маслом, ценят обилие пены и сливочный вкус, поэтому P&G соответствующим образом изменила рецептуру Hires. Она также модифицировала рецептуру апельсинового газированного напитка Orange Crush, чтобы его вкус стал «более апельсиновым», чем у основного конкурента Sunkist. Исследователям не удалось разработать удачную технологию сублимационной сушки апельсинового сока, и вместо этого компания решила запустить новый бренд Citrus Hill, который изготовлялся из замороженного концентрата с применением патентованных технологий P&G. Тестирование на пробных рынках показало, что потребители предпочитают Citrus Hill продукции конкурентов из-за его «натурального сладкого вкуса и текстуры». В результате Citrus Hill, запущенный на национальный рынок в 1983 году, за два года захватил от 12 % до 14 % рынка замороженных апельсиновых соков и 7 % рынка замороженных концентратов^[391].

Еще одну большую ставку Procter & Gamble сделала на лекарства, продаваемые как без рецепта (ОТС), так и по рецепту врача. В начале 1980-х компания уже производила ряд лекарств, отпускаемых по рецепту, и разрабатывала несколько многообещающих препаратов, отпускаемых без рецепта, включая новый ополаскиватель для полости рта и новую препаративную форму аспирина. Procter & Gamble добилась в этой области существенного прогресса, когда появилась информация о возможности важного приобретения. В начале 1982 года компания Goldman Sachs известила P&G о том, что диверсифицированная корпорация Morton-Norwich, которой нужны были свободные средства, чтобы выкупить 20 % акций своего прежнего инвестиционного партнера, намеревается продать свою дочернюю фармацевтическую компанию Norwich Eaton Pharmaceuticals. В марте P&G выиграла аукцион, на котором продавалась эта компания, согласившись уплатить за нее 371 миллион долларов. По отчетам Norwich Eaton, ее чистая прибыль за предыдущий год составила 15 миллионов долларов при объеме продаж 235 миллионов долларов. В этой компании было около трех тысяч сотрудников, треть из которых работала в городе Норвиче, штат Нью-Йорк, где располагались штаб-квартира компании и ее исследовательские лаборатории. У компании были и другие фабрики в Соединенных Штатах, Великобритании, Канаде, Мексике и Колумбии, а также торговые представительства во многих странах. Компания Norwich Eaton владела также 50 % акций Röhm Pharma – совместного предприятия с западногерманской компанией Röhm GmbH^[392].

У компании Norwich Eaton было два главных направления бизнеса: лекарства и медицинские средства, отпускаемые без рецепта (ОТС) (на них приходилось 44 % объема продаж и 66 % прибыли), и лекарства, отпускаемые по рецепту (56 % объема продаж и 34 % прибыли). Procter & Gamble была в первую очередь заинтересована в ведущих безрецептурных ОТС-брендах Norwich Eaton: Pepto-Bismol (второе по популярности средство от расстройства желудка и диареи) и Chloraseptic (средство, появившееся в 1976 году и ставшее лидером на относительно небольшом рынке оральных антисептиков/анестетиков для лечения болезней горла и ангины)^[393].

Из лекарств, отпускаемых по рецепту, компания Norwich Eaton производила, в частности, Macrochantin и Furadantin (средство от инфекций мочеполовых путей), Dantrium (релаксант скелетной мускулатуры), Vivonex (искусственные жидкие питательные смеси и приспособления для их введения), Entex L.A. (средство от насморка) и др. К моменту, когда компанию купила P&G, ее бизнес в сегменте лекарств, отпускаемых по рецепту, быстро развивался в Соединенных Штатах, но при этом его доходы составляли лишь незначительную долю от доходов, получаемых Norwich Eaton в зарубежных странах^[394].

Представляя сделку с Norwich Eaton совету директоров P&G, Смейл с энтузиазмом провозгласил, что она позволит благодаря таким ОТС-продуктам, как Pepto-Bismol и Chloraseptic, ускорить «наше вступление в эту отрасль на несколько лет», учитывая, сколько бы времени потребовалось на то, чтобы самим разработать аналогичные бренды. В то же время Смейл верил, что P&G сможет предоставить производственные и маркетинговые возможности, которые позволят значительно улучшить положение этой компании и расширить рынок ее продукции. Он также полагал, что сделка «ускорит на четыре-пять лет момент, когда P&G окупит затраты, необходимые для выхода на фармацевтический рынок»^[395].

Еще через три года P&G значительно укрепила свой ОТС-бизнес, совершив еще два приобретения, второе из которых оказалась весьма успешным. Первым было приобретение за 312 миллионов долларов фармацевтической компании G. D. Searle & Co. – дочерней компании корпорации Monsanto, включая права на Metamucil – самое популярное слабительное в Соединенных Штатах^[396]. Второе, значительно более крупное, приобретение было неожиданно сделано почти одновременно с первым в октябре 1985 года. P&G сделала предложение о дружественном приобретении Richardson-Vicks Inc. (RVI), которая хотела отразить попытку принудительного поглощения со стороны компании Unilever. В предыдущем финансовом году RVI заработала 72,2 миллиона долларов при объеме продаж 1,2 миллиарда долларов, причем почти половину дохода она получала от операций за пределами Соединенных Штатов. Численность ее персонала составляла 11 тысяч человек. Подобно Norwich Eaton, RVI была старой компанией, основанной еще в 1905 году, когда Лансфорд Ричардсон, аптекарь из города Гринсборо, штат Северная Каролина, разработал рецептуру детской мази против простуд – предшественницы мази Vicks VapoRub. С тех пор Ричардсон и его преемники разработали целый ряд близких продуктов, включая сироп от кашля (Vicks Formula 44), капли от насморка (Sinex), средства от кашля и простуды (DayCare [потом DayQuil] и NyQuil). Затем RVI диверсифицировалась, в основном покупая права на средства личной гигиены – Oil of Olay (косметический крем), Clearasil (средство против прыщей), Pantene и Vidal Sassoon (шампуни), Fixodent и Fasteeth (клеи для зубных протезов) – и другие разнообразные продукты, начиная от политур и морилок для дерева и заканчивая легкими закусками и медицинскими и химическими инструментами и приборами^[397].

Борьба за контроль над RVI оказалась острой и энергичной. При подготовке к покупке Procter & Gamble пришлось провести тщательную процедуру due diligence в условиях серьезной нехватки времени и внутренних дебатов по поводу цены покупки и структуры сделки. Unilever предлагала за RVI более 1,1 миллиарда долларов – цену, которую некоторые топ-менеджеры P&G сочли слишком высокой. Смейл, тем не менее, упорно настаивал на заключении сделки, и P&G предложила выкупить все акции RVI по цене за одну акцию, на один доллар превышающей предложенную компанией Unilever. Совет директоров RVI принял предложение P&G заплатить за компанию 1,2 миллиарда долларов^[398]. На тот момент это было самым крупным приобретением в истории P&G, которое имело глубокие последствия не только для растущего бизнеса медицинских средств, отпускаемых без рецепта, но и для производства средств по уходу за волосами и кожей. Сделка с RVI позволила P&G существенно расширить свой бизнес не только в Европе, но и (особенно) в Юго-Восточной Азии, где активность P&G резко возросла.

Реорганизация и рывок, 1985–1989 гг.

В июне 1985 года P&G переехала в новое двухбашенное офисное здание, расположенное рядом с ее прежней облицованной известняком штаб-квартирой, открытой в 1956 году. Топ-менеджеры остались на одиннадцатом этаже старого здания, которое было объединено с новым переходами и галереями и составило с ним единый комплекс^[399]. Это объединение старого и нового зданий могло служить метафорой для ситуации, сложившейся в компании в середине 1980-х годов: P&G старалась сохранить самое лучшее от своих прежних традиций, одновременно приспосабливаясь к новым требованиям бизнеса.

Время для церемонии открытия нового здания было выбрано не слишком удачно, так как совпало с окончанием финансового года P&G, в котором впервые с 1952 года было зафиксировано снижение (на 28 %) годового дохода компании. Менеджмент приписал это высоким затратам на развитие бизнеса и разработку новых продуктов, но в реальности основной причиной спада была яростная конкуренция, с которой столкнулись ключевые бренды компании, особенно одноразовые подгузники. Доля рынка подгузников Pampers, которые когда-то безраздельно доминировали в этом сегменте, упала ниже 50 %, в то время как Kimberly-Clark теперь контролировали уже треть этого рынка. Для того чтобы защитить свои лидирующие позиции, P&G требовались огромные инвестиции, так как нужно было добиться того, чтобы Pampers лучше сидели и стали ультратонкими.

К несчастью для компании, прибыль от этих инвестиций можно было получить только через несколько лет. Еще одной проблемой стали зубные пасты, доля продаж которых у P&G сократилась в период с 1979 по 1985 год с 42 % до 28 %, в то время как доля Colgate выросла с 18 % до 25 %. Подъем компании Colgate отчасти объяснялся применением упаковки с дозатором – инновации, на которую P&G отреагировала с опозданием^[400].

Что касается аспекта предложения, то под руководством Лейко, ставшего в 1984 году вице-президентом, и его преемника на посту руководителя по операциям компании в США, 45-летнего Джона Пеппера, развивались инициативы по повышению производительности, качества и совершенствованию отношений с торговыми партнерами. Procter & Gamble наконец начала отражать наступление конкурентов на свои позиции в Соединенных Штатах. Жидкий Tide, выпущенный на рынок в 1984 году, помог сдержать натиск моющего средства Wisk компании Unilever и позволил P&G стать лидером в быстрорастущем сегменте жидких синтетических моющих средств. Procter & Gamble развила этот успех, постоянно улучшая и порошковые, и жидкие модификации своих моющих средств, начиная с выпущенного в 1988 году Tide с отбеливателем. Новая модель подгузников Pampers принесла компании большой успех и в Северной Америке, и в Европе. В сегменте зубных паст восстановить утрату своих позиций P&G смогла после выпуска пасты Tartar Control Crest, предотвращающей образование зубного камня, что стало самой важной инновацией в этой категории продуктов после создания фторсодержащих зубных паст^[401].

Procter & Gamble начала выпускать жидкий Tide в 1984 году и немедленно стала отвоевывать позиции в категории жидких синтетических моющих средств. (Надпись на плакате: «Новые гигантские возможности»)

An introduction of gigantic proportions.

Announcing New Liquid Tide. A product with astronomical growth potential. Size it up and see how it's going to expand your profit picture.

- **100% APPEAL**—For the first time, the Tide name will appeal to both powder and liquid laundry detergent users.

- **IMMEDIATE VOLUME**—Liquid Tide's through-the-store sampling program will reach literally millions of coupon consumers in just one month.

- **CATEGORY GROWTH** Liquid Tide will build the total laundry detergent category an estimated +2% with a huge leap in the already highly profitable HDL segment.

- **TO CAP IT OFF** New Liquid Tide's formula, cap and pour spout are technological breakthroughs with proven consumer preference.



Procter & Gamble



Однако не все усилия ускорить развитие компании были успешными. Продажи гигиенических прокладок Always/Whisper и продуктовых линий медицинских средств (после покупки фирм RVI и Searle) продолжали быстро расти. Однако в сегменте апельсинового сока и газированных безалкогольных напитков планы P&G добиться успеха путем разработки новых категорий этих продуктов не сбылись. Несмотря на улучшение состава апельсинового сока (например, за счет добавления патентованного препарата кальция), доля рынка Citrus Hill оставалась крошечной, так как бренд-менеджеры конкурентов – Minute Maid и Tropicana – агрессивно защищали свои позиции. В сегменте газированных напитков P&G столкнулась со сходными проблемами, так как Coca-Cola и PepsiCo нанесли ответный удар, выпустив новые бренды и потратив большие средства на их продвижение и рекламу.

После празднования 150-й годовщины компании в июне 1987 года прибыль от основной деятельности P&G снова выросла после двухлетнего спада. Тем не менее менеджеры компании вынуждены были потратить 800 миллионов долларов на реструктуризацию бизнеса. Большая часть этих денег ушла на сокращение производства мягкого печенья, а также на закрытие трех заводов, производивших стиральный порошок, после того как на североамериканских и американских рынках стали популярными жидкие моющие средства. Другие расходы были связаны с консолидацией и реорганизацией производства после покупки компаний RVI и Searle^[402].

Понимая, что она отказывается от своей политики стабильной занятости, введенной в 1920-е годы (работникам, проработавшим в компании два года без перерыва, гарантировались сорок восемь рабочих недель в течение года), P&G закрывала заводы и предпринимала другие меры по оптимизации производственных процессов. Хотя эта политика и не была зафиксирована в контрактах, большинство кадровых работников на производстве считали, что им гарантирована пожизненная занятость. Однако к середине 1980-х давление конкурентов, крупные инвестиции в новое оборудование, системы организации труда и автоматизацию способствовали повышению эффективности производственных процессов, и в этих условиях гаран-

тировать работникам пожизненную занятость было уже нельзя. По словам Дэвида Суонсона, главного руководителя по производству, топ-менеджеры компании с неохотой отказались от прежней политики занятости и компания «предпринимала максимум усилий <...> чтобы заботиться о сотрудниках, защищать их достоинство и выплачивать щедрую компенсацию увольняемым». Эти изменения коснулись в первую очередь старых заводов компании, но затем сокращения персонала начались и на современных производствах, включая новейшие заводы в зарубежных странах. «Это была сильная травма для организации, – вспоминает Суонсон – болезненная и для тех, кого увольняли, и для тех, кто принимал решения об увольнениях»^[403].

Реорганизация

В то время, когда P&G была вынуждена закрывать заводы и увольнять рабочих, происходили изменения не только в долговременной политике, но и в организации текущей работы компании.

Смейл и Пеппер, который стал президентом компании в 1986 году, провели тщательный анализ портфеля брендов P&G, а также поддерживавшей их организационной структуры и системы менеджмента. Выявился ряд очевидных проблем. Во-первых, в некоторых продуктовых категориях, таких как синтетические моющие средства и чистящие средства, было просто слишком много брендов, которые конкурировали друг с другом за поддержку департамента НИОКР, производственные мощности, финансирование маркетинговых программ и внимание топ-менеджеров. Было недостаточно продумано, как эти бренды должны соотноситься и дополнять друг друга. Во-вторых, хотя внутренняя конкуренция среди бренд-менеджеров, как и предвидел в 1931 году Нейл Макэлрой, приносила много позитивных результатов, она вызывала и негативные последствия, которые стали особенно очевидными на фоне жесткой борьбы с внешними конкурентами в 1980-е годы. Procter & Gamble не использовала в полной мере возможности масштабов и размеров своего производства, потому что бренд-менеджеры соперничали друг с другом, а если и сотрудничали, то только по отдельным проектам. В результате в компании были недостаточно развиты обмен информацией и обучение. В-третьих, P&G не хватало стратегии координации в каждой из главных продуктовых категорий, потому что никто не заботился о выявлении сегментов, в которые можно было войти, и возможностей, которые можно было использовать при помощи расширения продуктовых линий или создания новых брендов. В-четвертых, успех команд, работавших с Always/Whisper и с рядом других брендов, показал, что межфункциональное сотрудничество работников разных отделений может ускорить выход на рынок новых продуктов не только в Соединенных Штатах, но и по всему миру.

Для решения перечисленных проблем и использования указанных возможностей в октябре Смейл и Пеппер объявили о серьезной реорганизации операций P&G в США – «самой значительной реорганизации компании за 30 лет». Были созданы профильные бизнес-единицы (Category business units, CBU), которые стали промежуточной структурой между специализированными продуктовыми отделениями и бренд-менеджерами. CBU интегрировали «все бренды и продукты в конкретном направлении (категории) бизнеса, например одноразовые подгузники или средства по уходу за полостью рта <...> в единой организационной единице». Генеральным менеджерам CBU подчинялись не только бренд-менеджеры данной категории продуктов, но и торговые агенты, а также сотрудники департаментов финансов и НИОКР, специализирующиеся на работе с этими продуктами. Новая структура в Соединенных Штатах включала 39 CBU, которыми управляли 26 генеральных менеджеров, причем некоторые отвечали за две и более категорий. Эти перемены отразились не только на бренд-менеджерах, но и на генеральных менеджерах отделений, которые, по сути, становились вице-президентами данных CBU. В своих публичных заявлениях P&G разъясняла, что она не создает еще один уровень менеджмента, а скорее передает часть решений топ-менеджеров корпора-

ции на более низкий уровень, приближая принятие решений к производству и людям, непосредственно занимающимся продажами и контактами с потребителями. Одновременно была запущена новая Программа повышения прибыльности (Profit Improvement Program, PIP), требовавшая от руководителей в первую очередь заботиться не столько об увеличении объема продаж, сколько о получении более высоких прибылей^[404].

Еще одним изменением, связанным с созданием CBU, стало объединение ранее независимых функций – производства, инженерно-конструкторских разработок, закупок и распределения – в единую производственную систему под названием «Цепь поставок» (ЦП) (Product Supply) под руководством Суонсона. Эти новые подразделения – группы ЦП – стали едиными пунктами координации движения материалов и товаров по всей цепи поставок, начиная с закупок и заканчивая поставками готовых продуктов в торговлю. Таким образом, вновь созданные профильные бизнес-единицы (CBU) поддерживались примерно двадцатью группами ЦП. Смейл и Суонсон полагали, что эта новая организационная структура поможет развить рост производительности и инициативы по повышению качества продукции, заложенные в начале 1980-х годов, и окажет долговременное позитивное влияние на итоги работы компании. «Я все больше убеждался в том, – говорил Смейл, – что концепция цепей поставок, возможно, окажется самым важным фактором, который будет влиять на наши прибыли в следующие несколько лет». Это предсказание оказалось верным, так как в результате описанных изменений к 1990 году компании удалось добиться снижения затрат на сумму в один миллиард долларов^[405].

На фоне реорганизации, связанной с введением управления категориями и групп ЦП произошли еще два важных события. Для того чтобы упростить принятие решений на высшем уровне, компания упразднила Административный комитет – группу из сорока руководителей производственных и административных подразделений, которая десятилетиями встречалась по утрам каждый вторник, анализировала деятельность компании и утверждала необходимые расходы. Этот комитет был заменен на исполнительный комитет (состоящий из двадцати человек), основной задачей которого было разрешение наиболее важных стратегических и оперативных проблем. Что касается рутинных расходов, то решения о них были переданы на уровень менеджеров подразделений и категорий.

Последним важным изменением стала разработка официального документа – декларации о целях, ценностях и принципах деятельности P&G. Как полагали Смейл и Пеппер, эта декларация была необходима, поскольку такая огромная, быстро меняющаяся, проводящая глобальные операции и характеризующаяся высоким разнообразием рабочей силы корпорация, как P&G, нуждается в систематизации своих основополагающих взглядов и ценностей, чтобы они могли сыграть роль направляющих принципов при принятии решений и управлении производством. Декларация должна была вдохновить работников и дать им возможность говорить на одном языке, что было очень важно для обеспечения сплоченности компании. Документ начинался с формулировки цели: «Мы будем выпускать продукты отличного качества, которые улучшат жизнь потребителей по всему миру. В ответ потребители вознаградят нас, и мы станем лидерами по объему продаж и росту прибыли, что позволит нашим сотрудникам, акционерам и общинам, в которых мы живем и работаем, процветать». За этим следовали четкие формулировки ключевых ценностей, которых должна придерживаться компания и ее работники, а также описывались принципы и нормы поведения, соответствовавшие заявленным целям и ценностям компании^[406].

Трудно переоценить масштаб реорганизации и событий 1987 года. Procter & Gamble преобразовывалась, превращаясь из иерархической организации с жесткими командно-административными механизмами и вертикальной структурой менеджмента в линейную, более однородную организацию, быстрее реагирующую на изменения. В то же время руководство серьезно задумывалось о сущности компании, разграничивая те фундаментальные ценности

и качества, которые нужно сохранить, и аспекты бизнеса, требующие перемен в соответствии со складывающейся ситуацией.

Рывок

В конце 1980-х годов преобразования, проведенные P&G в начале и середине десятилетия, принесли плоды: компания быстро росла и получала высокие прибыли. Прибыль от продаж снова увеличилась с 4,7 % в 1985 году до 5,6 % в последующие четыре года, что было обнадеживающей тенденцией. Жидкий Tide, подгузники Ultra Pampers, зубная паста Tartar Control Crest сохранили лидерство компании в самых крупных категориях, хотя конкуренция была жестокой и расслабляться было нельзя. Тем временем разработка P&G и вывод на рынок шампуней «два в одном», которые содержали два компонента – собственно шампунь и кондиционер, – вызвали сенсацию на рынке средств по уходу за волосами. Шампунь Pert Plus (в Азии он продавался под названием Rejoю или Rejoice) стал крупным успехом, за которым последовал еще более впечатляющий хит, когда технология «два в одном» была использована в высококачественном бренде – шампуне Pantene, приобретенном P&G вместе с компанией RVI.

В сфере производства пищевых продуктов и изделий из бумаги также были хорошие новости. В пищевом сегменте новая команда менеджеров бренда Pringles работала над его улучшением и возрождением и готовилась «оживить» бренд сначала в Северной Америке, а потом и на глобальных рынках. В 1989 году P&G стала производителем соленых легких закусок, приобретя бренд Fisher Nuts у компании RJR Nabisco.

В сегменте бумажных салфеток, полотенец и туалетной бумаги под руководством генерального директора Гэри Мартина была разработана трехлетняя программа повышения прибыльности бизнеса и вывода его на глобальный рынок. Первым шагом программы стало снижение затрат на изготовление одной оптовой упаковки более чем на два доллара, что стало возможным благодаря повышению надежности производственного процесса и увеличению срока работы бумагоделательных машин. Второй мерой стала цепь последовательных улучшений брендов Charmin и Bounty: разработка новой упаковки, новых расцветок и прочих ценных потребителями свойств. Третьим шагом стало совершенствование нового процесса производства структурированной бумаги, который должен был заменить CPF («секретный процесс F»), поскольку срок патентной защиты на него уже истек^[407].

Бренды лекарств, отпускаемых без рецепта (OTC), которые были приобретены вместе с компаниями Norwich Eaton и RVI, под управлением P&G процветали. Особенно эффективно удалось использовать преимущества P&G в снабжении, маркетинге и рекламе для продвижения таких торговых марок, как Pepto-Bismol, Metamucil и Vicks. В 1988 году P&G подписала соглашение о создании совместного предприятия с Syntex Corporation, фармацевтической компанией из штата Калифорния, чтобы получить права на отпускаявшийся по рецепту анальгетик Naprosyn, конкурировавший с ибупрофеном, и вывести его в сегмент OTC. OTC-модификация этого лекарства, названная Aleve, обладала большим потенциалом, который мог позволить ей в 1990-е годы стать брендом стоимостью в миллиард долларов. Procter & Gamble также связывала большие надежды с несколькими разрабатывавшимися лекарствами, отпускаемыми по рецепту врача, включая ризедронат – средство третьего поколения от остеопороза и Asacol – лекарство от язвенных колитов.

Еще один новый бизнес, приобретенный в начале 1980-х, – производство охлажденных напитков – продолжал бедствовать, и компания была вынуждена пересмотреть свой портфель брендов. В августе 1989 года P&G наконец решила уйти с рынка газированных напитков, продав свой бренд Crush International британской компании Cadbury Schweppes PLC за 220 миллионов долларов. Несмотря на то, что P&G сумела за период с 1980 по 1989 год увеличить

объем продаж Crush в три раза, лидеры отрасли Coca-Cola и PepsiCo увеличивали свои продажи еще быстрее^[408].

Также Procter & Gamble пересматривала свою стратегию в сегменте свежих натуральных соков. Генеральный директор отделения пищевых продуктов и напитков Юрген Хинц работал над новой стратегией, будучи убежденным, что компания должна получить преимущество, предлагая тот вкус, питательные свойства и качество, которые соответствуют запросам потребителей соков. В 1989 году он пытался усилить позиции P&G в этом секторе, проводя переговоры о покупке компании Sundor, производителя Sunny Delight (апельсинового напитка из смеси сока и других ингредиентов) и нескольких региональных брендов грейпфрутового, яблочного и клюквенного сока^[409].

Пока P&G реструктурировала свое производство напитков, она начала создавать и новое направление бизнеса – производство косметических средств, и снова – посредством приобретения. Косметический крем для кожи Oil of Olay – бренд, принадлежавший RVI, имел глобальный успех благодаря использованию возможностей P&G в сферах распределения и рекламы. В 1989 году компания решила расширить свой бизнес косметических средств, купив за 1,34 миллиарда долларов компанию Noxell – производителя кремов для кожи Noxzema, косметики Cover Girl и других брендов. Эта сделка – на тот момент самая крупная в истории P&G – была следствием бурного роста рынка косметических средств в 1990-е годы.

Еще одним важным начинанием P&G стала попытка разработать новый, необычный продукт. В 1968 году исследователи Фред Маттсон и Боб Волпенхейн случайно обнаружили интересные свойства у соединения под названием сахарозный полиэстер (SPE). Открытые свойства делали это вещество хорошим потенциальным заменителем жира в пищевых продуктах и маслах для жарки. У известных в то время заменителей были существенные недостатки: они разлагались при температурах, используемых для приготовления пищи, и поэтому не подходили для этих целей; они не могли заменить натуральные жиры и с точки зрения качества приготавливаемой еды и ее вкуса, так как у них были неаппетитные привкусы или неподходящая текстура; они понижали жирность, но не количество калорий. А вот у SPE не было этих недостатков, и вскоре P&G подала патентную заявку на производство и использование этого вещества^[410].

В мае 1971 года компания начала обсуждать с Управлением по контролю за качеством пищевых продуктов, медикаментов и косметических средств (FDA) возможность использования SPE, а затем последовали длительные клинические испытания и эксперименты, на которые ушло почти пятнадцать лет. P&G также исследовала различные способы использования SPE и различные пищевые продукты, в которых это вещество могло бы применяться. В основном результаты были обнадеживающими. Некоторые клинические испытания показали, что использование SPE снижало уровень холестерина на 20 % – еще одно полезное свойство помимо стабильности при высоких температурах, низкого содержания калорий и невысокой усвояемости организмом^[411].

К середине 1980-х годов многие сотрудники P&G и внешние наблюдатели были убеждены, что SPE – потенциальный хит, продукт, который уже через несколько лет после выхода на рынок сможет принести миллиардный доход. Многочисленные исследования диет с низким содержанием жиров и калорий явились толчком к быстрому росту отрасли по производству диетических продуктов и добавок. Медики пропагандировали полезность здоровой диеты с низким содержанием жира и калорий, и этот призыв широко поддержала индустрия мод и развлечений и поп-культура в целом. В 1981 году Nutrasweet – отделение компании Monsanto – выпустила на рынок свой низкокалорийный искусственный заменитель сахара аспартам, и он принес ей огромный финансовый успех, так как стал ключевым ингредиентом диетических газированных безалкогольных напитков. Поэтому было естественно предположить, что SPE,

получивший название «олестра» (бренд назвали Olean), принесет P&G такой же потрясающий результат^[412].

В мае 1987 P&G обратилась к FDA за разрешением на производство «Олестры» как низкокалорийного заменителя жира в кулинарных жирах и маслах для жарки. Хотя P&G признавала, что для получения разрешения может потребоваться еще несколько лет (для аспартама на это ушло семь лет), компания начала готовиться к выводу своего нового продукта на рынок. В 1989 году она создала отделение из восьмидесяти сотрудников, чтобы разработать маркетинговую кампанию и программу коммерческого использования «Олестры». Критически важным решением был выбор того, в каком сегменте рынка начинать – в производстве «здорового питания» или легких закусок и жареной пищи, – а также определение объема необходимых инвестиций^[413].

Выход на глобальный рынок

Хотя в конце 1980-х пресса писала в первую очередь о сражениях P&G с конкурентами, о приобретениях других компаний и разработанных ею новых продуктах, таких как «олестра», самым важным успехом, который тогда практически не привлек внимания, было развитие бизнеса компании в зарубежных странах. В 1980-е годы зарубежные продажи P&G выросли почти на 150 % (с 3,5 до 8,5 миллиардов долларов), а их доля в доходах компании возросла с 32 % до 40 %. Рост прибыли был еще более впечатляющим – со 149 до 417 миллионов долларов, или с 23 % до 35 % общей прибыли корпорации^[414].

Такой впечатляющий результат объяснялся рядом факторов. Прежде всего, P&G становилась зрелой международной организацией. Компания, которой за предшествующие двадцать лет удалось выйти на рынки большинства промышленно развитых стран, теперь владела всеми основными ресурсами для достижения успеха: умелым руководством и продуманной политикой, опытными и способными работать на международных рынках менеджерами, все большим количеством квалифицированных менеджеров в странах, где находились представительства компании, которые выполняли ответственные задачи. Эти местные сотрудники открыли P&G доступ к ведущим университетам и другим источникам талантливых менеджеров и технических специалистов и поделились с ней глубокими и точными знаниями о местных потребителях и структуре потребления.

Особенно успешно шел бизнес Procter & Gamble в Западной Европе, где в отдельные годы компания получала до 40 % от всех своих прибылей (см. вставку «*Лидерство и приобретение опыта в Западной Европе*»). Добиться таких результатов помогли многонациональный характер компании и ее энергичное руководство. В конце 1970-х годов, под руководством Арцита и при участии Заки, Пеппера, Харальда Айнсманна и многих других топ-менеджеров, компания выработала следующую стратегию: сначала предвидеть, а потом инвестировать в растущую экономику и использовать политическую интеграцию региона. Для того чтобы наилучшим образом использовать ресурсы и возможности экономики на масштабе в регионе, координировать создание новых продуктов и маркетинговые инициативы и избегать неоправданных затрат и дублирования, P&G создала ряд организационных механизмов для интеграции своих отделений в других странах. Например, для того чтобы продвигать определенные бренды, создавались команды «Евробренд», руководителями которых становились сотрудники национального отделения, наиболее компетентного в данной области. В начале 1980-х годов одна из команд «Евробренд», которой руководили разработчики новой продукции из германского филиала P&G, создала жидкое моющее средство Vizir, ставшее очень популярным и подтвердившее эффективность международного сотрудничества^[415].

К середине 1980-х P&G превратилась в Европе в матричную структуру, где топ-менеджеры были одновременно руководителями национальных отделений и руководителями по той

или иной категории продукции в отдельном регионе. Достоинством этой системы, по словам Айнсманна, было то, что топ-менеджеры могли оценить важность и ценность разных точек зрения: «Теперь мы уже не слышали от руководителей национальных отделений высказываний типа "во Франции все по-другому", как это часто бывало раньше, так как установился позитивный климат сотрудничества. «Матричная структура, – добавляет Айнсманн, – создавала здоровый тонус <...> а также условия для превосходного стратегического мышления и отличного исполнения работы»^[416].

К концу 1980-х годов P&G занимала лидирующую позицию в большинстве основных категорий своих продуктов на основных рынках в Западной Европе и начала проникать на такие локальные рынки, как Иберийский полуостров, Скандинавия и Балканы. Приобретения компаний еще больше усилили позиции P&G. Ряд брендов RVI занимали очень сильные позиции в Великобритании. Осенью 1987 года P&G укрепила свой бизнес в Германии, приобретая компанию Blendax Group – ведущего производителя медицинских средств (особенно для полости рта) и косметических средств. Компания Blendax, находящаяся в Майнце, контролировала примерно четверть внутреннего германского рынка средств гигиены полости рта, среди которых особенно популярным брендом была зубная паста Blend-a-Med. Эта сделка позволила Германии стать вторым по величине (после Соединенных Штатов) рынком P&G и оттеснить на третье место Великобританию. Она также дала P&G базу, которую можно было использовать для расширения операций в Центральной и Восточной Европе, куда Blendax уже успешно экспортировала свою продукцию^[417].

Лидерство и приобретение опыта в Западной Европе

С момента приобретения компании Thomas Hedley в Великобритании в 1930 году и первых предприятий компании, организованных на европейском континенте в 1950-е годы, Западная Европа стала для P&G важнейшим ресурсом для развития бизнеса и приобретения нового опыта. В борьбе за лидирующие позиции в своих главных категориях продуктов компания научилась находить правильный баланс между удовлетворением конкретных запросов местных потребителей и использованием экономии от масштаба в данном регионе. Для P&G успех в Западной Европе оказался ключевым шагом на пути к глобальному лидерству в производстве и торговле потребительскими товарами.

В первые годы своей работы в Западной Европе Procter & Gambler столкнулась с целым рядом вызовов, на которые она смогла ответить. Наиболее сложным было завоевание прочных позиций на рынке продуктов для стирки, где уже хорошо закрепились конкуренты Unilever и Henkel. В середине 1960-х годов P&G нашла удачный подход, принесший успех: внимательно прислушиваться к запросам местных потребителей и выпускать продукты, которые предназначены специально для них. В Европе большинство продававшихся стиральных машин были с фронтальной загрузкой, имели относительно маленькую емкость и стирали при высоких температурах – все это означало, что у стирального порошка Tide в этом регионе были не слишком радужные перспективы. Для решения этой проблемы исследователи Европейского технического центра P&G в Брюсселе разработали стиральный порошок с уменьшенным пенообразованием под названием Dash. Этот порошок был выпущен на рынок в Западной Германии, но скоро стал популярным не только в этой стране, но и по всему континенту. Procter & Gamble повторила этот успех с Lenor – кондиционером (смягчителем) для белья, а затем последовал еще более успешный продукт – Ariel, ее первое синтетическое моющее средство, содержащее энзимы. Начав продаваться в Западной Германии в 1967 году, этот порошок вскоре превратился в мегабренд не только в Европе, но и в Латинской Америке и Азии. Начиная с 1970-х годов Ariel боролся с Tide за место лидера среди брендов стиральных порошков P&G.

В 1980-е годы Р&Г укрепила свои позиции в Западной Европе при помощи популярных жидких моющих средств и такой новинки, как шариковые дозаторы



Способность Procter & Gamble координировать бизнес в разных странах развивалась на основе таких успешных проектов, как Ariel, и решения целого ряда проблем в регионах. Еще одним серьезным вызовом был недостаточно успешный вывод на европейский рынок некоторых североамериканских брендов Р&Г. Например, бренд чистящего средства Mr. Proper (или Mr. Progre), который в Соединенных Штатах назывался Mr. Clean, хорошо продавался в Северной Европе, но плохо – в Южной. Подгузники Ramprers с успехом реализовывались в Западной Германии (где в 1974 году отделение изделий из бумаги Р&Г построило свой первый завод за пределами Соединенных Штатов) и в Бельгии, но поначалу не пользовались спросом в Италии и других странах. В то же время некоторые продукты, разработанные в определенной стране, такие как Monsavon, туалетное мыло в брусках, появившееся во Франции, терпели неудачу, когда Р&Г пыталась продавать их в других европейских странах.

Основной причиной этих неудач Procter & Gamble считала организационную раздробленность, при которой филиалы в каждой стране управлялись как автономные подразделения. Первоначально филиал в каждой стране занимался разработкой продукции, производством, рекламой и маркетингом и имел свои собственные финансовый и бухгалтерский департаменты. Помимо многочисленных трудностей, сопровождающих построение единых региональных брендов, эта система к тому же увеличивала административные и накладные расходы, приводила к дублированию и несовместимости систем в различных областях. После нефтяного кризиса 1973–1974 гг., вызвавшего резкое повышение цен на сырье, Р&Г решила действовать, внедрив стратегию регионализации, которую предложил Эд Артцт. Внедрение новой стратегии началось с улучшения координации НИОКР, а затем постепенно коснулось закупок, производства и маркетинга. Новая стратегия также предвосхитила рост экономической и политической интеграции Западной Европы.

В середине 1980-х Р&Г предприняла следующий шаг, назначив единого менеджера, ответственного за бренд Ramprers в Западной Европе, который подчинялся Харальду Айнсманну, генеральному директору по данному региону. Procter & Gamble также понимала, что европейское телевидение, которое выходило за пределы национальных границ, давало большие возможности для рекламирования общих брендов и логотипов по всему континенту. Через пять лет после старта новой программы европеизации рыночная доля подгузников Ramprers в Западной Европе удвоилась и составила более 50 %. Таких же впечатляющих результатов Procter & Gamble достигла, когда осуществила быстрый вывод на рынок региона прокладок Always.

В конце 1980-х годов европейское отделение Р&Г стало одним из самых сильных и прибыльных в компании. Оно послужило «тренировочной площадкой» для таких высших руководителей, как Эд Артцт, Джон Пеппер и Брюс Бирнс, которые потом работали на высоких должностях в США, и одновременно пополнило персонал корпорации многими талантли-

выми европейскими топ-менеджерами, в число которых вошли Харольд Айнсманн, Дирк Ягер, Вольфганг Берндт, Пол Полман и Димитри Панайотопулос. В то же время успех региональных менеджеров по категориям продуктов и программа европеизации подготовили путь для глобальной реорганизации P&G, произошедшей спустя десятилетие в рамках инициативы «Организация-2005».

Одновременно P&G вела агрессивное наступление и в других регионах мира. P&G произвела дополнительные инвестиции и начала поставлять дополнительные категории продуктов в Латинскую Америку. В начале десятилетия P&G работала только в пяти из двадцати четырех латиноамериканских стран, причем достаточно крупный бизнес был только в Венесуэле и Мексике. Различные синтетические моющие средства и средства для стирки приносили компании более двух третей доходов и прибыли. Несмотря на высокую инфляцию и другие макроэкономические проблемы, во многих государствах правительства отказались от политики ограничения иностранных инвестиций и стали приветствовать их. P&G воспользовалась этой благоприятной тенденцией, и к 1990 году ей удалось развернуть свой бизнес еще в семи странах Латинской Америки. В то же время компания диверсифицировала свой бизнес, найдя новые растущие рынки для одноразовых подгузников, средств женской гигиены, косметических средств и даже для чипсов Pringles. Например, к 1990 году P&G продавала в Мексике шестнадцать товарных категорий, причем две трети прибыли не за счет средств для стирки, а от продажи других товаров. Общий объем продаж в Латинской Америке в тот год превысил миллиард долларов^[418].

Группа экспорта и специальных операций P&G в Женеве под руководством Сами Шерифа и Фуада Крайтема провела успешные переговоры о входе компании на рынки более десятка стран в течение десяти лет. Экспансия шла в нескольких направлениях: сначала она основала свои отделения в Средиземноморье и на Ближнем Востоке, а затем двинулась на север, в Балканские страны, и на юг – в страны Африки к югу от Сахары. Следуя своей проверенной стратегии, начинала P&G обычно с создания совместных предприятий с местными партнерами. Иногда она начинала как владелец меньшей доли акций, но при этом всегда сохраняла за собой контроль над управлением компанией и обычно оговаривала условия, которые со временем позволяли ей получить большую долю акций или стать полным собственником^[419].

Что касается Азии, то свои малоуспешные операции в Японии P&G сумела превратить в успешный и прибыльный бизнес, так что к концу десятилетия эта страна стала конкурировать с Западной Германией за место второго по размеру национального рынка P&G. После выхода на японский рынок в 1972 году P&G почти десять лет терпела там убытки, но сумела исправить ситуацию под творческим руководством Дирка Ягера. В 1985 году Ягер со своей командой менеджеров разработали новую стратегию под названием «Большой скачок», в которой было несколько главных составляющих, включая лучшее понимание уникальных и взыскательных запросов японских потребителей, разработку продуктов с учетом этих запросов и рекламу, учитывающую культурные традиции страны. Следуя этим принципам, P&G выпустила новую модификацию Pampers – очень тонкие, обладающие повышенной впитывающей способностью подгузники, что позволило компании стать лидером, оттеснив на второе место очень влиятельного японского конкурента, компанию Uni-Charm, которая первой разработала новый дизайн ультратонких подгузников. Технологию и опыт, приобретенные в ходе «войны подгузников» в Японии, P&G использовала, чтобы разработать модель Ultra Pampers для продаж в Северной Америке и Европе и вернуть себе долю рынка, захваченную компанией Kimberly-Clark. Женские гигиенические прокладки Whisper (продававшиеся в Соединенных Штатах как Always) стали еще одним громким успехом P&G в Японии, после того как их дизайн был приспособлен к запросам японских потребителей. Знания, которые P&G приобрела, работая с японскими потребителями, помогли бизнесу компании во всем мире. После того как она поняла, как нужно конкурировать в Японии (разрабатывать новые продукты, организовывать их рас-

пределение и завоевывать потребителей), большинство продуктов и их категорий начали процветать.

Арцит также хотел, чтобы P&G не ограничивалась только Японией и Филиппинами (где она тоже давно работала), но проникала и в другие регионы Азии. В 1984 году компания создала совместное предприятие в Тайване, используя его как стартовую площадку для масштабного бизнеса по производству шампуней. Этот бизнес, который сначала бурно развивался в данном регионе, как в свое время бренды Ultra Pampers и Whisper в Японии, приобрел потом глобальный характер. Procter & Gamble планировала начать работать в Гонконге и Южной Азии, когда приобретение RVI в 1985 году принесло ей готовый процветающий бизнес в Гонконге, Индонезии, Таиланде и других странах региона, а также в Европе (Великобритания). Через три года P&G стала вести бизнес и на севере Азии, создав совместное предприятие в Корею. В то же время компания внимательно наблюдала и за «главным призом» региона – Китайской Народной Республикой. В конце 1970-х и начале 1980-х годов правительство Дэн Сяопина проводило свободную экономическую политику и приветствовала западные инвестиции в китайскую экономику. Более миллиарда потенциальных покупателей не могли оставить компанию равнодушной, и в 1984 году P&G создала совместное предприятие с подразделением гонконгской торговой компании Hutchison (China) Trade Holdings Ltd., чтобы купить долю акций мыловаренной фабрики, расположенной в Гуанчжоу, КНР. Это было началом крупных инвестиций в китайскую экономику, которые в следующем десятилетии и позже принесли P&G крупные дивиденды.

Так же оперативно Procter & Gamble реагировала на экономическую либерализацию в Центральной и Восточной Европе. После того как в середине и в конце 1980-х годов начал распадаться советский блок, многие западные компании, включая P&G, увидели в этом регионе большие возможности для своего бизнеса. Под руководством Вольфганга Берндта, вице-президента P&G по Канаде, Латинской Америке и Филиппинам, компания провела интенсивные исследования рынков Центральной и Восточной Европы. Результатом стал отказ от традиционной для P&G стратегии постепенного выхода на новые региональные рынки («страна за страной») в пользу тесно скоординированной стратегии одновременного выхода на крупные рынки по главным категориям продуктов, чтобы занять их так быстро, как только возможно. Весной 1989 года – за шесть месяцев до падения Берлинской стены – P&G сделала свой первый официальный шаг, дав команду менеджменту Blendax найти возможности для инвестиций в экономику Восточной Германии. Одновременно с этим компания разрабатывала планы выхода на рынки Польши, Венгрии и Чешской Республики еще до 1990 года, а затем – на советский рынок. В 1991 P&G планировала продавать во всех странах региона зубную пасту, синтетические моющие средства, одноразовые подгузники, средства женской гигиены, шампуни, мыло и чистящие средства, а также другую продукцию.

Скорость и масштабы развития глобальных операций P&G были беспрецедентными и застали врасплох многих конкурентов. Хотя Colgate и Unilever сохраняли сильные позиции в Латинской Америке и Unilever была традиционно сильна в Юго-Восточной Азии, P&G быстро захватила лидирующие позиции по многим своим категориям продуктов на новых «белых пятнах» – в Центральной и Восточной Европе и в Китае. И в странах с развитой экономикой, и в развивающихся странах масштаб конкуренции в производстве потребительских товаров изменился: конкуренция на рынках различных стран сменилась глобальной. В процессе конкурентирования несколько продуктов – «флагманов» P&G, включая Tide и Ariel, Pampers, Always/Whisper, Pantene, Pert/Rejoy/Rejoice и даже Pringles, стали глобальными брендами.

Оценка достигнутого в период 1980–1990 гг.

Для P&G 1980-е годы стали десятилетием существенных и решающих перемен. Компания энергично развивалась, наращивала уровень инноваций, осваивала новые сферы бизнеса посредством приобретения других компаний и проводила политику агрессивной экспансии в новых географических регионах. Но если внешние достижения компании были хорошо заметными и впечатляющими, внутренние изменения оказались не такими очевидными, хотя и не менее глубокими. Самыми важными внутренними изменениями стали: переход на систему менеджмента по категориям в 1987 году и сопутствующая реформа оплаты труда менеджеров (теперь она определялась не ростом объема продаж и контролируемой доли рынка, а в первую очередь прибылью); новая философия менеджмента (официальная декларация целей, ценностей и принципов компании); а также система «Цепь поставок» – все это привело к коренной перестройке внутренней деятельности корпорации.

Результаты всех этих перемен в целом были позитивными. Procter & Gamble соответствовала своим исторически сложившимся показателям роста: с 1980 по 1989 год доходы удвоились, увеличившись с 10,8 до 21,4 миллиарда долларов, а чистая прибыль также увеличилась вдвое – с 643 миллионов до 1,2 миллиарда долларов. В то же самое время численность персонала компании выросла до 92 500 человек, то есть на 50 %. Компания успешно защищала и обновляла свои крупнейшие бренды, выведя на рынок жидкий Tide, зубную пасту Tartar Control Crest и подгузники Ultra Pampers. Бренд Always/Whisper имел огромный глобальный успех, что вызвало особое удовлетворение после неудачи с тампонами Rely – первой попытки компании выйти на рынок средств женской гигиены. Также P&G заложила основы для глобального успеха своих шампуней и чипсов Pringles в следующем десятилетии. Приобретение компании Norwich Eaton, а также бизнеса по производству лекарств, отпускаемых без рецепта врача (OTC), у компаний Searle и RVI создало прочную основу для успеха P&G в секторе медицинских средств OTC и последующего развития бизнеса в секторе лекарств, отпускаемых по рецепту врача. В то же время приобретение RVI принесло P&G мощные бренды средств по уходу за волосами и кожей (в последующие годы эти бренды стали основой успеха на бурно развивающемся рынке косметических средств).

Procter & Gamble также сделала крупные шаги в развитии своего международного бизнеса. В 1980 году продажи за пределами Соединенных Штатов приносили только треть общих доходов корпорации. Через девять лет доходы от операций за рубежом составили уже 40 % доходов корпорации – впечатляющий результат, учитывая быстрый рост доходов компании в целом. Если в 1980 году компания работала только в 22 странах, то в 1989 году Procter & Gamble вела бизнес уже в 44 странах. По мере того как рос объем и возрастала сложность международного бизнеса компании, она училась новым способам управления и координации международного бизнеса и трансформировала несколько своих крупнейших брендов в мощные глобальные бренды.

Тем не менее в 1980-е годы компании пришлось пережить и ряд серьезных разочарований. Многие менее крупные бренды, которые создавались в начале десятилетия в сегментах туалетной бумаги (Banner, Summit и Certain), средств для стирки (Vibrant) и чистящих средств для унитазов (Brigade), не преуспели. Некоторые из них (например, дешевые бренды туалетной бумаги) не обладали существенными преимуществами по сравнению с дешевыми немарочными товарами и брендами торговых сетей. Бренд Vibrant был неудачно позиционирован, в то время как чистящее средство для унитазов Brigade было недостаточно тщательно протестировано и не сумело снискать широкого спроса. Тем временем большие убытки принесло компании и поражение в «войне печений». Оно не только потребовало провести значительную реструктуризацию, но и наряду с посредственными результатами приобретенных P&G бизне-

сов по производству газированных безалкогольных напитков и апельсинового сока заставило компанию заново продумать свою позицию на рынке пищевых продуктов и напитков. Более того, эти события заставили P&G с большей тщательностью оценивать риски, связанные с приобретением других компаний, учитывая, что эти приобретения могут быть как успешными (например, Norwich Eaton, RVI), так и неудачными (Crush International, Ben Hill Griffin).

Результатом применения агрессивной стратегии роста в 1980-е годы стали несколько важных уроков. Первым таким уроком оказались неудачи с второстепенными брендами, которые показали, что рискованно торопиться с выводом на рынок новых продуктов, пока не проведено тщательное исследование запросов потребителей и скрупулезная подготовительная работа, которой справедливо славилась P&G.

Вторым и вытекающим из первого был недооцененный риск, связанный с концентрацией усилий на росте и ускоренных инновациях и отвлечением внимания менеджеров от ключевых брендов компании. В эпоху острейшей конкуренции P&G нельзя было даже на короткое время делать паузу в совершенствовании и обновлении ведущих брендов – Tide и Ariel, Pampers и Crest. К сожалению, P&G снова пришлось вспомнить оба этих урока в 1990-е годы.

Третий урок состоял в том, что единственным способом для P&G справиться с быстрыми темпами изменений внешней среды было ускорение перемен внутри компании. Для этого под руководством Смейла P&G провела масштабную реорганизацию, ввела новые стимулы для менеджеров и разработала новые способы управления при помощи работы в командах (бригадах) и более тесного сотрудничества.

В целом в 1980-е годы P&G удалось сохранить свою историческую траекторию роста, сочетая разумную стратегию и ее эффективную реализацию. Она добилась успеха в поиске и развитии новых направлений бизнеса, таких как производство средств женской гигиены, лекарств и косметических средств, которые должны были расти быстрее, чем ключевой бизнес компании. Также успешным было ускоренное расширение операций P&G в зарубежных странах. Эффект этих действий был особенно сильным во второй половине десятилетия. Однако в конце 1980-х годов перспективы сохранения корпорацией исторического уровня роста в новой, более жесткой конкурентной среде были неясными. Несмотря на эту неопределенность открытие новых крупных рынков в Центральной и Восточной Европе, Советском Союзе и Китае, где жили два миллиарда потенциальных потребителей, давало основание для оптимизма.

Как показано в этой главе, в 1980-е годы, оказавшиеся периодом усилившейся конкуренции и глобализации, P&G усвоила ряд важных уроков. В следующих главах мы снова вернемся к некоторым из этих важных уроков.

Глава 10

Освоение японского рынка

В 1972 году P&G вышла на рынок Японии, оказавшейся последней из крупных развитых стран, на рынки которых компания проникла в эпоху своей международной экспансии, начавшуюся после окончания Второй мировой войны. К тому моменту P&G уже успела закрепиться на рынках более чем двух десятков стран Европы, Латинской Америки, Северной Африки и Ближнего Востока и продолжала двигаться по проторенному пути. Начала компания с изучения рынка синтетических моющих средств, для того чтобы составить представление о потребительских запросах и о возможных путях их удовлетворения. Затем она вступила в партнерство с местным производителем, тем самым обретя доступ к производственной базе, дистрибьюторам, розничным торговцам и потребителям. После этого она начала перемещать в Японию свои продукты, работников и технологии, зарекомендовавшие себя в других странах. Хотя компания готовилась нести убытки в течение первых нескольких лет, она была уверена, что рано или поздно добьется успеха, как это бывало на рынках других стран.

Это был проверенный метод, но на этот раз он не сработал. P&G извлекла уроки из этого опыта и в конце концов построила в Японии крупный и жизнеспособный бизнес. Успех пришел, когда компания отказалась от своих привычных методов вступления на новый рынок и возвратилась к таким фундаментальным принципам, как ориентация на особые потребности японских потребителей, наглядная демонстрация высокого качества предлагаемых продуктов, ставка на постоянные инновации, стремление построить и поддерживать сильный бизнес. В начале XXI века японский бизнес P&G демонстрирует великолепные перспективы развития и служит базой для широкомасштабного продвижения на рынок Северо-Восточной Азии. В то же время взыскательные запросы потребителей и жесткая конкурентная среда на японском рынке подталкивают компанию к тому, чтобы достичь более высоких уровней производительности. Таким образом, Япония стала своего рода инкубатором инноваций, помогающим P&G добиваться новых успехов не только на местном и региональном рынках, но и в глобальном масштабе.

Однако, когда P&G еще только подумывала о выходе на японский рынок, ее ожидания были более чем скромными. Как показала практика, даже такие ожидания не сбывались, до тех пор пока компания не осознала, каким образом можно достичь успеха в Японии, и не превратилась в действительно глобального конкурента.

Вступление в Японию

Перспектива скорого смягчения японским правительством ограничений на присутствие иностранного капитала в Японии, возникшая в конце 1960-х годов, подтолкнула P&G к рассмотрению возможности выхода на рынок этой страны. В 1968 году компания провела двухмесячное исследование японского рынка синтетических моющих средств. Результаты оказались обнадеживающими. Рынок был очень объемным и демонстрировал ежегодный рост на 15 %. Этому росту способствовали сильные культурные и религиозные факторы. Домашним хозяйством в Японии занимались исключительно женщины, и они же принимали большинство решений по приобретению потребительских товаров. У японских женщин были очень высокие требования к чистоте и порядку – и эти требования еще усиливались ввиду того, что типичное японское домохозяйство занимало сравнительно маленькую жилую площадь. Японские женщины часто принимали ванну и обычно стирали дважды в день. По сравнению с женщинами Северной Америки и Европы, они покупали вдвое больше (на душу населения) мыла, моющих и чистящих средств, а также средств личной гигиены. У японских женщин также были

необыкновенно высокие требования к продуктам, и они очень тонко различали их особенности и качество. Такое внимание к чистоте и порядку имело своими корнями доминирующие в Японии религии – буддизм и синтоизм. В обеих этих религиях зло ассоциируется с грязью, а добро – с чистотой. Поэтому для многих японцев «чистота – это не что-то, связанное с благочестием, а само благочестие»^[420].

Будучи оптимистично настроенной в отношении японского рынка, P&G испытывала определенное беспокойство по поводу возможной конкуренции. Компания была хорошо осведомлена о наличии двух сильных местных конкурентов – компаний Као и Lion. В то же время, однако, P&G была уверена в том, что ей нет равных по технической оснащенности, маркетинговой сметке и финансовым возможностям и что в конце концов она все равно одержит победу.

Гораздо больше компанию заботила сложность и фрагментарность японской системы распределения. В 1970-е годы в Японии фасованные товары обычно продавались через маленькие розничные торговые точки и магазины товаров повседневного спроса, хотя уже намечалась тенденция к развитию сетей универсальных магазинов самообслуживания, супермаркетов. В то время в стране насчитывалось почти 1,7 миллиона розничных магазинов, то есть один магазин приходился на 375 человек, что вчетверо превосходило плотность розничной торговли в Соединенных Штатах. На эту розничную сеть приходилось примерно 17 тысяч оптовых торговцев, которые ее снабжали, и в сферу их деятельности входили и собственно продажи, и физическое перемещение товаров, и получение денежных сумм, и возврат товара. На пути фасованных товаров (между складом производителя и розничными точками) обычно стояли как минимум два, а то и три оптовика. У P&G не было никаких надежд на заключение эксклюзивного договора с кем-либо из этих оптовиков, поскольку большинство из них уже имели устойчивые контакты с Као и Lion. Компания осознавала, что прорваться через эту паутину оптовиков и дистрибьюторов будет очень сложно^[421].

Итогом маркетингового исследования 1968 года стало решение выйти на японский рынок, хотя конкретные методы работы оставались еще неопределенными. Слухи об активности P&G, тем не менее, вызвали некоторый ажиотаж среди японских производителей мыла и моющих средств, которых тревожило наличие у нее «огромных ресурсов – ее доходы в девять раз превосходили совокупные доходы Као и Lion – и возможности тратить огромные средства на рекламу»^[422].

В сентябре 1970 года японское правительство ввело новые правила, разрешавшие иностранным инвесторам приобретать до 50 % акций в японских компаниях. В течение месяца после этого Уильям Гурганус, глава международного департамента P&G, и Эд Шатт, менеджер отделения в Азии и Латинской Америке, проводили переговоры с потенциальными японскими партнерами. Ни Као, ни Lion не проявили интереса, и P&G поначалу обратила свой взор в сторону компании Nihon Yushi (Nippon Oils and Fats), четвертого по величине производителя мыла в Японии. Предварительные переговоры прошли успешно, и в японской деловой прессе появились сообщения о предстоящей сделке^[423]. Окончательные переговоры, однако, окончились неудачей, и P&G в конце концов остановила свой выбор на компании Nippon Sunhome, третьем по величине игроке в данном сегменте рынка.

Nippon Sunhome, совместное предприятие трех химических компаний – Daiichi Kogyo Seiyaka (DKS), Asahi Denka Kogyo (ADK) и Mitsuwa, было основано в 1969 году в Осаке под контролем Министерства международной торговли и промышленности Японии (Ministry of International Trade and Industry, MITI). До этого ни одна из этих компаний не добивалась каких-либо успехов на рынке мыла и моющих средств, и MITI надеялось, что объединение их ресурсов приведет к появлению сильного конкурента на данном сегменте рынка. Однако надежды оказались необоснованными. К 1972 году P&G уже было известно (от Банка Моргана и японской торговой компании С. Itoh) о том, что Nippon Sunhome находится на грани банкротства и что ее хозяева, вероятно, будут рады получить какие-либо коммерческие предложения. Шатт

быстро взял инициативу в свои руки и сформулировал условия сделки: P&G покупает 50 % акций Nippon Sunhome, 45 % остается во владении DKS и ADK, 5 % переходит к С. Itoh, а Mitsuwa вообще выходит из предприятия. Новая компания получает название P&G Sunhome, ее капитализация устанавливается в размере двух миллиардов иен, а административное управление переходит к P&G^[424].

Однако высшие руководители P&G были категорически не согласны использовать Sunhome в качестве локомотива для вывода компании на японский рынок. Шатт настаивал на сделке, в то время как его босс считал Sunhome слишком слабым партнером. Гурганус предсказывал, что P&G потребуется 10–15 лет только для того, чтобы достичь безубыточности. Он считал, что разумнее будет подождать более выгодной возможности: либо более сильного партнера, либо более привлекательный продукт, чем моющие средства. Нейл Макэлрой, в то время еще бывший членом исполнительного комитета совета директоров компании, придерживался того же мнения. Однако с Шаттом был согласен генеральный директор компании Говард Моргенс. Защищая идею сделки на совете директоров, Моргенс утверждал, что «пока мы не научились конкурировать с Японией *внутри Японии*, мы должны пытаться конкурировать с ней в остальном мире, и это принесет нам необходимый опыт»^[425]. Эта точка зрения победила, и слова Моргенса стали часто повторяемым лозунгом внутри компании, так же как и регулярные напоминания о стратегическом значении японского рынка.

Неуверенный старт

Первые годы функционирования P&G Sunhome были осложнены принятием трудных решений. После того как Гурганус отказался взять на себя ответственность за это предприятие, сославшись на приоритет европейского направления, общий контроль над деятельностью Sunhome перешел к Брэду Батлеру, старшему руководителю департамента продаж компании, которому вскоре предстояло стать заместителем председателя совета директоров. Шатт оставался высшим руководителем по данному региону, а под его непосредственным контролем находился новый генеральный директор Sunhome Джек Неделл, ветеран международного департамента, причем контроль Шатта был настолько всеобъемлющим, что Неделл получил прозвище «мистер Телекс», так как должен был согласовывать со своим боссом даже мелкие вопросы. Поскольку Неделл не говорил по-японски, он составлял себе мнение о местных условиях бизнеса со слов менеджеров компаний-партнеров. Он также прислушивался к советам некоторых других менеджеров, работавших за пределами США. Получая крупные финансовые вливания из Цинциннати, Неделл и его коллеги осуществляли стратегию, направленную на упразднение всех традиционных брендов Sunhome, за исключением двух, и ввод трех брендов P&G: стирального порошка Cheer, жидкого моющего средства для стирки Bonus (в США продававшегося под маркой Ega) и мыла Camay.

Самые большие надежды P&G возлагала на Cheer, в то время очень популярный в США и позиционировавшийся как стиральный порошок для любых температур. Хотя японцы обычно стирали белье в холодной водопроводной воде (либо в тепловатой воде, оставшейся после приема ванны), P&G полагала, что реклама Cheer как средства для любых температур будет выделять его среди аналогов и напоминать о его высокотехнологичном американском происхождении. Эта характеристика подчеркивалась в рекламных кампаниях, проводившихся фирмой Leo Burnett Kyodo, токийским филиалом американского агентства, в котором работали выходцы из США. Бросив все ресурсы на борьбу за долю на рынке, P&G Sunhome вела агрессивную рекламную кампанию и предлагала низкие цены. Компания также сделала ставку на крупных розничных торговцев, с тем чтобы выделить Cheer на рынке, – обычная практика в США, но неизвестная в Японии и вызывавшая недовольство дистрибьюторов и более мелких

розничных торговцев, которые теперь вынуждены были платить за продукт больше, чем покупатели в некоторых магазинах.



P&G вышла на японский рынок, возлагая большие надежды на бренд Cheer. Со временем компания добилась лидирующих позиций в сегменте моющих средств, но ее будущее на японском рынке было связано с увеличением числа категорий предлагаемых продуктов

Стратегия и тактика P&G Sunhome принесла обнадеживающие начальные результаты. В период между 1973 и 1978 годами валовой доход предприятия вырос более чем вдвое (достигнув 42,1 миллиарда иен). Компания, однако, продолжала нести убытки по причине огромных расходов на рекламу, продвижение продуктов, модернизацию и расширение производственных мощностей. Эти мероприятия истощали ресурсы японских партнеров P&G. После того как японское правительство смягчило ограничения на зарубежное участие в совместных предприятиях, P&G начала постепенно увеличивать свою долю и в 1978 году выкупила предприятие полностью. К тому времени полная капитализация компании достигла 24 миллиардов иен. После отставки Шатта компания перестроила также процесс принятия решений. В течение некоторого времени Неделл отчитывался напрямую перед Батлером, до тех пор пока Неделла не сменил новый генеральный директор Фред Крузе^[426].

После того как произошли все эти перемены, P&G предприняла дополнительные усилия по выводу на японский рынок новых продуктовых линий. Идея заключалась в том, чтобы путем расширения ассортимента с выгодой использовать фрагментарную сеть распределения Японии. Зная, что японские партнеры по совместному проекту не имеют достаточной производственной базы для поддержки такой стратегии, P&G в 1976 году зарегистрировала дочернее предприятие со своим 100-процентным участием – P&G Japan K.K. В течение следующих нескольких лет эта компания выпустила на пробный рынок Японии множество брендов, но лишь один из них – одноразовые подгузники Rampers – продемонстрировал хорошие рыночные перспективы. Эти подгузники, которые поставлялись из США, с самого начала хорошо здесь продавались, даже несмотря на то, что не были специально адаптированы для японского рынка. Например, их дизайн и размеры были такими же, что и в Соединенных Штатах. При этом P&G

продавала подгузники с солидной надбавкой. Согласно проведенному подсчету, использование исключительно подгузников Pampers обходилось средней семье примерно в 12 тысяч иен в месяц – это была сумма, примерно равная месячной плате за коммунальные услуги. Раскрутка нового товара сопровождалась массовой телевизионной рекламой, презентациями в розничных точках и передачей бесплатных образцов в родильные дома и семьи с маленькими детьми. Компания даже наняла специальные фургоны с громкоговорителями, которые ездили по жилым кварталам и призывали: «Если вам нужен подгузник, пожалуйста, вывесите один на ваш балкон». Эти акции помогли к 1979 году поднять долю одноразовых подгузников на местном рынке с 2 % до 10 %. В том году P&G начала строительство нового завода Pampers в Акаси^[427].

На первый взгляд казалось, что постоянный рост объема производства моющих средств и одноразовых подгузников является признаком очевидного успеха компании. Однако серьезные проблемы оставались в тени. Агрессивная ценовая политика P&G в сегменте синтетических моющих средств вызвала торговую войну с компаниями Као и Lion, войну, невыгодную для всех ее участников. Резкий скачок цен на сырье, последовавший в результате энергетического кризиса 1973–1974 годов, еще сильнее усугубил ситуацию, значительно сократив прибыли. К тому же в 1977 году Као выпустила на рынок новое моющее средство Wonderful, которое быстро отвоевало часть рынка у Cheer. Два года спустя уже Lion объявила о выпуске нового продукта под брендом Тор, обладавшего повышенной чистящей способностью благодаря входящим в его состав энзимам. В течение 18 месяцев бренд Тор перехватил у Cheer лидерство в категории чистящих средств. Между тем, чтобы сдержать сокращение рыночной доли, P&G снизила цены на Cheer как раз перед наступлением второго энергетического кризиса в 1979 году. Тогда размер убытков от основной деятельности компании превысил размер убытков, понесенных в период выхода на рынок в 1973–1974 годах.

С подгузниками Pampers дело обстояло не намного лучше. Хотя компания удачно создала спрос на одноразовые подгузники, ей очень скоро пришлось отступить на оборонительные позиции. Одной из проблем были невероятно высокие стандарты качества, принятые в Японии. Импортные подгузники удовлетворяли стандартам качества, принятым в США, которые по японским меркам были в целом недостаточно строгими. Дефекты обнаруживались редко, но если они все-таки находились, потребители бывали сильно возмущены и некоторые магазины грозились снять этот бренд с продажи^[428]. В то время как P&G изо всех сил старалась повысить качество продукта, у нее неожиданно появился сильный местный конкурент. В 1981 году японская компания Uni-Charm вывела на рынок одноразовые подгузники Moony по цене, превышавшей цену Pampers на 40 %, и в течение одного года захватила 23 % местного рынка. В отличие от Pampers, подгузники Moony были более тонкими и напоминали другой бренд P&G – Luvs, продававшийся на рынке США. Японские матери меняли детям подгузники чаще, чем американские; на практике это означало, что подгузник мог впитывать меньше жидкости и быть менее объемным. Оглядываясь назад, Батлер признавал, что P&G допустила промах, не выпустив Luvs на японский рынок. Между тем P&G была озабочена переоборудованием завода в Акаси под новую модификацию Pampers, которое могло продлиться не менее года и потребовать инвестиций в несколько миллионов долларов^[429].

Были налицо и другие проблемы. Компания унаследовала от своего совместного предприятия торговый персонал численностью 150 человек, которые, в свою очередь, должны были еженедельно обзванивать или посещать примерно 3000 оптовиков. Батлер отмечал, что на деле торговые агенты «совершали очень мало телефонных звонков», а поскольку мало кто из них проживал внутри своих маркетинговых территорий, «их транспортные расходы были чудовищными, а эффективность ежедневной работы – ужасающей». Ни один из оптовиков не имел эксклюзивных прав на бренды P&G, составлявшие в их совокупном бизнесе очень маленькую долю (в среднем менее 2 %), и поэтому они были мало заинтересованы в продвижении про-

дуктов компании. Некоторые оптовики занимались также распространением продуктов Као, Lion и Uni-Charm, а это в любом случае были более старые и крупные клиенты, в отношении которых оптовики демонстрировали лояльность. Наконец, в некоторых географических районах Японии зоны влияния перекрывались, вызывая внутреннюю конкуренцию среди оптовых торговцев^[430].

Что касается обстановки внутри совместного предприятия, то она характеризовалась трениями между некоторыми американскими и японскими менеджерами. Американцы занимали в компании наиболее влиятельные должности, в то время как некоторые из японских менеджеров продолжали выражать позицию своих первоначальных работодателей. К началу 1980-х эта группа превратилась в своего рода «старую гвардию», которая была медлительна, сопротивлялась переменам и препятствовала попыткам омолодить управленческий состав. Да и само омоложение представлялось проблематичным, поскольку наиболее талантливые и амбициозные японские студенты предпочитали идти на работу в известные японские компании. R&G достигла некоторых успехов в этом направлении благодаря программе годичной стажировки лучших новичков в штаб-квартире после года работы, включая обучение английскому языку методом погружения в Университете Цинциннати. Так или иначе, должно было пройти еще лет 10–15, прежде чем эти молодые дарования раскроются^[431].

Бренд Pampers в конце концов стал «гвоздем» японского рынка — после того как P&G научилась удовлетворять запросы невероятно взыскательных местных потребителей путем непрерывного обновления и усовершенствования этих подгузников



К 1983 году, после десяти лет работы, отделение P&G Japan находилось в нелегком положении. Бренд Cheer заметно уступал моющим средствам Wonderful и Top, после того как на рынок были выпущены новые, не содержащие фосфатов, модификации этих продуктов. Таким образом, P&G отстала от своих конкурентов как минимум на два технологических поколения и могла ожидать только дальнейшего ухудшения ситуации в течение следующих 12–18 месяцев — стандартного периода разработки новой рецептуры моющего средства. Тем временем на рынке одноразовых подгузников лидером стал бренд Moony (уже через два года после своего выпуска), и бренд Pampers ежемесячно терял 1–2 пункта своей рыночной доли. В довершение всех бед Као выпустила на пробный рынок Merries, облегающие подгузники, аналогичные

Моону, и потребители также стали предпочитать их подгузникам Pampers. Руководство P&G не только вынуждено было идти на огромные расходы в связи с переоборудованием завода в Акаси, но и столкнулось с удручающей необходимостью репозиционировать Pampers, который рассматривался потребителями как продукт более низкого качества, с тем чтобы этот бренд смог конкурировать в одном и том же ценовом сегменте с брендами Moony и Merries. Между тем из брендов P&G больше ни один не достиг какого-либо успеха на японском рынке, и в результате компания понесла совокупный убыток в размере 300 миллионов долларов без перспективы отдачи в обозримом будущем. К тому же P&G Sunhome и P&G Japan K.K. накопили совокупный долг в размере 250 миллионов долларов. Розничные и оптовые торговцы выражали недовольство. Моральный дух внутри компании упал. Некоторые наблюдатели задавались вопросом, как долго P&G сможет протянуть в таких условиях, и ходили упорные слухи о том, что высшее руководство компании и члены совета директоров разделились во мнениях относительно необходимости полного ухода P&G с японского рынка до лучших времен.

«Большой скачок»

Пробуждающееся осознание провала P&G в Японии совпала по времени со сменой руководства в Цинциннати. В 1980 году Эд Артцт сменил Гургануса на посту главы международного отделения P&G, а годом позже Джон Смейл сменил Эда Харнесса на посту генерального директора корпорации. Артцт пришел на новую должность на волне успеха в качестве руководителя европейского направления компании, и ни он, ни Смейл не собирались признавать поражение в Японии. Как и Моргенс до него, Артцт считал, что P&G просто обязана достичь успеха на японском рынке, с тем чтобы не утратить лидирующих позиций на общемировом рынке потребительских товаров. «Необходимо конкурировать с ними на их территории, – говорил он, – чтобы не пришлось потом конкурировать с ними у себя дома... Мы обязаны торговать в Японии и не можем себе позволить не достичь там успеха»^[432].

При поддержке Смейла Артцт реорганизовал международные операции P&G, упразднив прослойку из менеджмента региональных отделений, так что президенты, руководившие операциями на крупнейших рынках, включая японский, стали подотчетны непосредственно самому Артцту. Он также считал необходимым создать новую сильную управленческую команду в японском отделении. Летом 1982 года Артцт перевел в Японию двух молодых перспективных топ-менеджеров из европейского отделения: Расселла Марсдена и Дирка Ягера. Марсден, новый генеральный директор японского отделения, до этого отвечал за деятельность P&G в Южной Европе, а Ягер, региональный менеджер в Австрии, был ему подотчетен. Ягер занял должность руководителя департамента рекламы японского отделения.

Проанализировав десятилетний опыт работы P&G на японском рынке, Марсден и Ягер обнаружили множество ошибок, большая часть которых проистекала из вполне естественной, но приводящей к негативным результатам самоуверенности преуспевающей американской многонациональной компании. Как впоследствии резюмировал Артцт, компания «ворвалась на японский рынок с американскими продуктами, американскими менеджерами, американской рекламой, американскими методами продаж и американской стратегией продвижения товара... Это было почти стихийное бедствие». Для того чтобы исправить положение, требовался совершенно иной подход^[433].

Уверенные в твердой поддержке Артцта, Марсден и Ягер в начале 1983 года выдвинули пакет инициатив под общим лозунгом «Новый старт». Эта программа начиналась со структурных, финансовых и организационных изменений. P&G основала новое дочернее предприятие со 100-процентным участием под названием P&G Far East, которое в свою очередь перекупило P&G Sunhome и P&G Japan K.K., при этом списав все их долги с баланса. Новая фирма-производитель начала свою работу в Японии без долгов. В то же время руководители обеих ком-

паний ушли в отставку, позволив P&G Far East сформировать новую управленческую команду с менее затратной структурой. Большинство новых менеджеров взяли из P&G Sunhome и P&G Japan К.К., хотя были и приглашенные из других отделений P&G. Ключевые посты на производстве и в кадровой службе были отданы менеджерам-японцам^[434].

Марсден и Ягер также решительно взялись за решение проблем, связанных с качеством моющих средств и одноразовых подгузников. Они сократили сроки модернизации рецептуры Cheeg с обычных 12–18 месяцев до шести и уже летом 1983 года вывели на рынок более качественный продукт в новой упаковке. Обновленный Cheeg шел в продажу по более высокой цене, что позволяло дистрибьюторам и розничным торговцам получать большую маржу. Руководство P&G было уверено в том, что Као и Lion продают свою продукцию ниже себестоимости, с тем чтобы ослабить позиции P&G и вынудить ее в конце концов покинуть японский рынок. Компания обратилась в MITI с просьбой провести соответствующее расследование и позже добилась поддержки правительства США, которое, со своей стороны, надавило на японское правительство, с тем чтобы ускорить это расследование. Хотя руководители P&G не слишком рассчитывали на успех этих мер, они, тем не менее, считали себя обязанными такие меры предпринять^[435].

В это же время P&G вела переговоры с оптовыми и розничными торговцами о пересмотре условий торговли в целях упрощения всего процесса распределения – эти перемены японская деловая пресса провозгласила «эпохальными»^[436]. Марсден и Ягер также искали способы репозиционировать Rampergs с новым дизайном как лучше облегающие подгузники. Были списаны старые производственные линии и заказаны новые, чтобы до конца 1984 года начать раскрутку нового продукта в национальном масштабе, пока еще можно было помешать росту популярности бренда Merries фирмы Као, не говоря уже о Moony компании Uni-Charm.

В феврале 1985 года, еще до окончания полной апробации новых стратегий, Марсден перенес инсульт, из-за которого впоследствии был вынужден оставить работу в P&G. Артцт назначил генеральным менеджером Ягера. Последний ясно видел размеры стоявших перед ним задач и так наставлял своих подчиненных: «Объединяйте усилия, или всех нас выкинут из данного бизнеса»^[437].

Ягер осуществил несколько ключевых перестановок в высшем руководстве, назначив Керри Кларка руководителем отдела рекламы и выдвинув Риоцо Син-и на должность руководителя по персоналу, непосредственно подотчетного самому Ягеру. Эти руководители, а также Фред Касвелл (продажи), Минору Симада (производство), Тацухиса Мияноири (распределение) и И. Имаи (корпоративные отношения) единой командой работали над новым трехлетним планом выхода на уровень безубыточности. Названный *Ichidai Hiyaku* («Большой скачок»), этот план ставил целью достижение существенного роста при одновременном сокращении убытков от основной деятельности. План состоял из пяти ключевых пунктов:

1. ПОНИМАТЬ ЗАПРОСЫ ЯПОНСКИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ. Например, пригодность стирального порошка Cheeg для стирки в широком диапазоне температур мало что значила на японском рынке, так как японцы обычно стирали одежду в холодной воде. Следовательно, продукты P&G, предназначенные для японского рынка, необходимо было к этому рынку адаптировать. В частности, моющие средства должны были проявлять высокие чистящие свойства в холодной воде.

2. РАЗРАБАТЫВАТЬ ПРОДУКТЫ СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ ЯПОНИИ. Например, дизайн подгузников Rampergs нужно было полностью изменить: снизить объемность, повысить впитывающую способность и сделать их лучше облегающими фигуру – как раз эти качества были важны для японских потребителей.

3. УЧИТЫВАТЬ ОСОБЕННОСТИ МЕСТНОЙ КУЛЬТУРЫ. Новая рекламная политика должна была отражать особенности и нюансы японской культуры и проводиться при более широком участии японских профессионалов. Например, реклама Satau с 1970-х годов обыг-

рывала такой сюжет: мужчина в первый раз встречается с женщиной и сразу сравнивает ее кожу с поверхностью изящной фарфоровой куклы. Эта реклама не годилась для Японии, и местный рекламист объяснил почему: «Если японец говорит нечто подобное японской женщине, это означает, что он либо недалек, либо груб». Работники японского отделения P&G предупреждали руководство, что японские женщины могут счесть этот ролик оскорбительным, но руководство тогда «просто не обратило на это внимания»^[438]. После этого случая P&G начала обращать внимание на такие нюансы.

4. СДЕЛАТЬ ИМЯ КОМПАНИИ ТОРГОВОЙ МАРКОЙ. Название компании должно проставляться вместе с заводской маркой на упаковке и рекламных материалах так, чтобы оно ассоциировалось с брендом, – обычная практика в Японии.

5. ПРОНИКНУТЬ В ЯПОНСКУЮ СИСТЕМУ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ТОВАРОВ. Компания должна удвоить усилия по налаживанию связей с местными оптовиками и добиться того, чтобы ее товары находились на виду в розничной торговле.

В соответствии с этими принципами P&G провела с середины до конца 1980-х целую серию крупных инициатив, связанных с разработкой продуктов. Компания сделала японский рынок полигоном научно-исследовательских разработок по подгузникам, имевшим глобальное значение. Задействовав огромные финансовые и технологические ресурсы, P&G переоснастила свой завод в Акаси и на протяжении трех лет четырежды модернизировала подгузники Pampers. Усовершенствования были направлены прежде всего на уменьшение объемности, повышение облегающей способности и упрощение застежек. В то же время модернизация производственного процесса и изменение структуры менеджмента на заводе позволили значительно сократить себестоимость. Результатом стал технологический прорыв – самый тонкий подгузник в мире с наилучшей впитывающей способностью, который, к тому же оказался хитом на рынке. К 1990 году бренд Pampers вернул себе первое место в Японии, а потребление этих подгузников увеличилось за девять лет почти втрое – с 10 % до 27 %. Этот скачок наглядно продемонстрировал, по словам Ягера, «что неуклонное совершенствование дизайна и повышение качества продуктов могут вывести бизнес из трясины сильнейшей японской конкуренции»^[439].

Что касается сегмента моющих средств, то он по-прежнему оставался для P&G проблемным. Внесенные ранее изменения в рецептуру Cheer в свое время задержали спад, но так и не привели к перелому. В 1987 году Као выпустила на рынок новое компактное¹¹ моющее средство Attack, которое обогнало Cheer и через шесть месяцев вышло на второе место в данном сегменте. К тому времени руководству P&G уже стало ясно, что никакие усилия не помогут Cheer догнать Attack. Вместо этого в 1988 году компания вывела на рынок свой собственный компактный стиральный порошок под названием Ariel. Как и обновленный бренд Pampers, Ariel был создан на основе последних имеющих мировое значение технологических достижений P&G, включая действующий при низких температурах активатор отбеливателя и новые поверхностно-активные вещества. Ariel быстро вышел на третью позицию после порошка Top, лидирующего бренда Lion, и бренда Attack компании Као, но дальнейший прогресс представлялся проблематичным.

Несмотря на оптимистичные ожидания в отношении Pampers и Ariel, Ягер понимал, что P&G нуждается в более широком ассортименте для улучшения взаимоотношений с дистрибьюторами и укрепления своих позиций на местном рынке вообще. В то же время Артцт полагал, что P&G должна оказывать большее давление на основных партнеров Као, которые покрывали убытки этой компании в сегменте моющих средств. В период 1985–1988 гг. P&G выпустила на рынок более дюжины новых либо обновленных брендов, включая Monogen Uni, жидкое моющее средство, предназначенное для стирки тонких тканей; Attento, подгузники для

¹¹ Высококонцентрированное моющее средство, позволяющее снизить его расход при стирке. – Прим. ред.

взрослых, страдающих недержанием (в США они продавались под брендом Attends); Whisper (в США – Always), женские гигиенические прокладки; Rejoy (в США – Pert Plus), шампунь с кондиционером; Bounce, жидкий смягчитель (кондиционер) ткани; Shasta, увлажняющий лосьон; Sinex, противоотечное средство от насморка (продукт, который перешел к P&G в результате поглощения ею в 1985 году компании Richardson-Vicks Inc.)^[440].

Самым успешным из этих новинок оказался бренд Whisper, который внес наибольший вклад в дело возрождения японского бизнеса P&G. Компания вывела этот бренд на местный рынок в 1986 году, специально адаптировав его для японских женщин. Выпуск этого бренда сопровождался крупными инвестициями в рекламу и продвижение продукта. Бесплатные образцы распространялись на выходе из станций метро. Впервые в Японии средство женской гигиены рекламировалось по телевидению. Рекламные ролики, разработанные в сотрудничестве с японским агентством Dentsu, подчеркивали удобство и гигиеничность продукта и были ориентированы на молодых женщин начиная с двадцатилетнего возраста. Бренд-менеджер Хироко Вада так объяснял подход фирмы Dentsu:

Чтобы привлечь внимание женщин этой возрастной категории к нашей телевизионной рекламе, мы остановили свой выбор на одной молодой знаменитости, которая была идеальным образцом для подражания нашей целевой аудитории. Эта женщина – известный фотограф, и она воплощает собой целое поколение женщин-специалистов, появившееся в Японии.

Диалог в этом ролике подчеркивает, как открыто и непосредственно японские женщины обсуждают между собой качества гигиенических средств, и содержит утверждение о том, что использование прокладок Whisper по ощущениям аналогично ношению только что выстиранного белья^[441].

Выведенный на рынок с 24-процентной надбавкой к цене, бренд Whisper стал непревзойденным лидером продаж благодаря тому, что он наилучшим образом удовлетворял потребности покупателей и демонстрировал наилучшие показатели.

В тени оставался тот факт, что P&G добились значительного прогресса в деле упрощения своей системы распределения. При помощи консультационной фирмы Booz Allen Hamilton компания сконцентрировала свои продажи в руках примерно 40 основных и 1000 второстепенных оптовиков (до этого их было, соответственно, 500 и 3000). Основные оптовики были наделены эксклюзивными правами на продажу продуктов P&G либо внутри своей маркетинговой территории, либо по своим торговым каналам, и, по словам Мияноири, руководителя, отвечающего за распределение, они «начали активно продвигать бренды [P&G] согласно собственному выбору». При этом P&G установила электронные контакты со своими основными оптовиками и ввела круглосуточное обслуживание при поставках. Компания также сформировала отделение национальных счетов для проникновения в 50 крупнейших японских розничных сетей и дальнейшей работы с ними. В первый год «перелома» объем торговли компании через эти сети вырос на 40 %^[442].

Что касается изменений организационной структуры, то P&G полностью перестроила свою систему управления человеческими ресурсами. Неформальная корпоративная иерархия, основанная на японских званиях, была дополнена английскими. Компания также отказалась от традиционной японской практики выдвижения и премирования по возрасту и старшинству в пользу критерия «по заслугам». Была введена программа досрочного выхода на пенсию, благодаря которой несколько десятков менеджеров смогли уйти на покой до достижения пенсионного возраста. Что касается привлечения новых работников, то руководитель по персоналу Син-и старался вербовать их из студентов восьми ведущих учебных заведений Японии. Он пытался заинтересовать их возможностью получить ответственную работу, карьерным ростом в соответствии с достигнутыми успехами и полным отсутствием дискриминации по признаку

пола. Такая политика привлекала перспективных кандидатов, особенно молодых японок, чьи карьерные возможности в традиционных японских организациях были более ограниченными. Хотя большая часть делопроизводства в P&G велась на английском, хорошее знание этого языка не было условием при найме на работу. Перспективные кандидаты, не знавшие английского, посылались на курсы обучения методом погружения за счет компании. В 1986 году Ягер докладывал, что за последнюю кампанию по набору персонала было приглашено «35 высококлассных специалистов против максимум десяти, нанимавшихся в прошлом»^[443].



В конце 1980-х бренд *Whisper* завоевал в Японии огромную популярность, символизируя поворотный пункт в истории P&G

Новая инициатива компании в сфере связей с общественностью способствовала одновременно успехам и в бизнесе, и в найме персонала. Ягер постоянно контактировал с журналистами и проводил периодические пресс-конференции. Компания устраивала приемы для журналистов и представителей деловых кругов в связи с выпуском новых продуктов или для обнародования важных инициатив. Она учредила первый в Японии бесплатный номер телефона для приема сообщений от потребителей. Компания также работала над продвижением своего фирменного стиля. В 1986 году она зарегистрировала свои акции на Токийской фондовой бирже. Логотип P&G появился на всех видах упаковки, в рекламных и печатных материалах, включая визитные карточки и канцелярские принадлежности, а в конце всех телевизионных роликов компании демонстрировался ее логотип. Компания также начала выпускать два новых печатных издания: *P&G Tsushin* («Известия P&G»), в котором публиковалась ежемесячная подборка новостей, адресованная прессе и общественности, и *P&G Tradebeams* – новости специально для оптовых и розничных торговцев, сотрудничавших с P&G^[444].

Таким образом, проводимая политика, мероприятия, различные виды деятельности, имевшие место в период «Большого скачка», позволили P&G достичь выдающихся успехов на японском рынке. С 1985 по 1988 год объем продаж P&G в Японии вырос со 132 до 566 миллионов долларов в год. В 1987 году компания впервые за почти 15 лет работы на японском рынке получила прибыль. Такой успех впечатлил даже конкурентов. «P&G научилась производить продукты, соответствующие вкусам японских потребителей, – признавал Кацубуро Сагава, председатель совета директоров компании Као. – Мы прямо-таки восхищены их способностью создавать продукты именно для японского рынка»^[445].

Вспоминая эти события спустя десятилетие, Ягер отмечал, что словосочетание «Большой скачок» означало нечто большее, чем просто лозунг:

Мы ушли от «засахаренной» патерналистской схемы отношений между компанией и ее работниками. Мы беспристрастно смотрели на достигнутые результаты и друг на друга (то есть оценивали по заслугам). Мы ежеквартально обсуждали достигнутые успехи и (в особенности) неудачи с 20–25 старшими менеджерами. Мы пересматривали программы по бизнесу и дисциплине на каждые следующие три, шесть и двенадцать месяцев. Эти планы становились корпорационными обязательствами, а каждое такое совещание завершалось приемом с суши, пивом и сакэ.

...Что мне приятнее всего вспоминать, так это то, что мы получали настоящее удовольствие. Мы были на грани полного краха, нам было нечего терять, и поэтому мы должны были напрягать все усилия, придумывать что-то новое и при этом твердо стоять на ногах^[446].

Повторные уроки: как конкурировать на японском рынке

После того как Ягер покинул Японию в 1989 году в связи с новым назначением, перемены, вызванные «Большим скачком», продолжались еще несколько лет. В 1990-м годовой объем продаж P&G в Японии перевалил через отметку в миллиард долларов, и компания выделила 215 миллионов долларов на строительство штаб-квартиры, совмещенной с технологическим центром, на острове Рокко в заливе Осака. Эта группа НИОКР стала зримым символом отношения компании к японскому рынку как к полигону инноваций. Построенные лабораторные мощности были призваны поддерживать инициативы P&G не только внутри Японии, но и по всей Азии, поскольку компания продолжала широкую экспансию в этом регионе^[447].

В начале 1990-х, однако, стремительный рост японской экономики заметно затормозился. Чтобы поддерживать объем продаж на постоянном уровне, в период между 1991 и 1995 годами P&G снижала цены в среднем на 3 % в год, но конкуренты поступали так же, что приводило к снижению объемов продаж и прибыльности. Компания попала в порочный круг: понижение цен требовало снижения себестоимости продукции, которое в свою очередь приводило к снижению производительности, а оно, опять-таки, – к необходимости снижения цен. Наиболее ожесточенной ценовая конкуренция была в сегменте моющих средств. В какой-то момент стоимость воды на одну стирку превзошла стоимость стирального порошка. P&G усугубила трудности своим решением удалить отбеливатель, активируемый при низких температурах, из состава Ariel в целях экономии затрат. Эта мера лишила продукт одного из его отличительных свойств и открыла дорогу критическим утверждениям о том, что это моющее средство уже не может считаться высококачественным^[448].

В 1996 году на собрании руководства компании в Цинциннати, посвященном обзору состояния дел с брендами P&G в каждой категории продуктов по всему миру, руководители пришли к неутешительным выводам. Боб Макдональд, генеральный директор по категориям средств для стирки и средств по уходу за волосами в отделении P&G Asia (преемник P&G Far East), вспоминал обсуждение достоинств каждого бренда: «Мы продолжали слышать, что наши бренды – лучшие, за исключением Японии». Сам он услышал это из уст А.Дж. Лэфли, руководителя высшего ранга, курировавшего бизнес P&G в Азии. Лэфли отмечал, что фраза «за исключением Японии» уже становилась своего рода присказкой. Фактически, как он докладывал перед советом директоров, только два из четырнадцати брендов P&G – губная помада и жидкое моющее средство Bonus – явно выигрывали в конкурентной борьбе. Даже бренд Whisper проиграл японскому конкуренту, чей продукт обещал «исключительную защиту». Все эти проблемы выразились в снижении темпов роста и сокращении рыночной доли P&G Japan. Повышение курса иены в период между 1992–1995 годами (со 126 до 85 иен за доллар) на

время затушевало серьезность проблемы. К 1996 году, однако, уже ничто не могло скрыть необходимость немедленных и радикальных мер^[449].

P&G опять сменила руководство японского отделения, поставив во главе него Макдональда. При поддержке Ягера и Лэфли Макдональд быстро сколотил новую команду и начал предпринимать решительные меры для укрепления ценовых позиций компании. Компания списала убытки на сумму 71 миллион долларов, закрыла два завода и несколько контор и складов, отправила на пенсию или уволила более 1100 человек, то есть более четверти всего персонала. В то же время новое руководство, опять же при поддержке Ягера и Лэфли, провозгласило свое новое видение роста и сформулировало стратегию по его достижению. Эта стратегия была построена на опыте «Большого скачка» и вновь делала акцент на инновациях, но в то же время предусматривала изменение правил игры и укрепление организационной структуры^[450].

Инновации начались с коренной перестройки существующих продуктовых линий. Менеджеры по продвижению бренда Ariel, например, стали работать в тесном контакте с потребительскими экспертными советами и установили, что потребители хотели бы, чтобы их белье при стирке не только очищалось и отбеливалось, но и дезинфицировалось. Задействовав свою научно-исследовательскую базу, P&G изменила рецептуру Ariel, придав стиральному порошку дезинфицирующие свойства (очень выгодное качество, по-японски называемое *seiketsu*), и популярность бренда сразу начала расти активнее, чем у Attack. Аналогичные меры помогли вернуть популярность бренду Whisper^[451].

Во второй половине 1990-х P&G один за другим выпускала новые продукты и расширения существующих продуктовых линий, в среднем по десять новых за год. Целью было вывести на рынок «продукты, четко выделяющиеся, часто уникальные и всегда лучшего качества»^[452]. Среди новых продуктов, которые шли на продажу с надбавкой, были и безусловные новинки, такие как Pampers Pants, и заново позиционируемые бренды, например серия средств по уходу за кожей SK-II, которая получила большую популярность. P&G Japan также вывела на рынок через местного посредника бренд Pringles. Этот продукт тоже оказался успешным, и P&G в конце концов сформировала собственную команду продавцов на местах, с тем чтобы иметь возможность вести статистику продаж регулярно, год за годом^[453].

И снова P&G пыталась скорректировать правила конкурентной борьбы с помощью инновационных продуктов и маркетинговых методов. В 1995 году она выпустила на японский рынок концентрированную жидкость для мытья посуды под маркой Joy, которая стала в конце 1990-х тем же, чем были прокладки Whisper десятилетием раньше, – блокбастером. Бренд Joy был создан на основе новейшей технологии удаления жира и к тому же имел компактную и удобную упаковку. За два года рыночная доля этого бренда выросла до 20 %, даже несмотря на то, что он продавался на 20 % дороже, чем аналоги Kao и Lion, и стал лидером рынка в сегменте концентрированных жидкостей для мытья посуды^[454].

P&G также внедрила на японском рынке систему эффективных откликов на запросы потребителей (Efficient Consumer Response, ECR). Результатом стало упрощение цепей поставок, прекращение практики временных снижений цен и крупных скидок, а также внедрение международных систем стандартов, таких как электронный обмен данными. В то же время P&G как организация стала намного более эффективной: теперь ей хватало вдвое меньшего числа заводов и всего 10 % складских площадей по сравнению с тем, что было раньше^[455].

К началу XXI века отделение P&G Japan вновь стало одним из самых крепких зарубежных филиалов компании. Под руководством Вернера Гейсслера это отделение достигло годового дохода в 1,7 миллиарда долларов, стало более рентабельным и демонстрировало более быстрый рост, чем любой из конкурентов, даже несмотря на общий спад в экономике. P&G Japan также стала испытательным полигоном для новых продуктов и идей для корпорации в целом. Как выразился Макдональд, «Япония – это мечта разработчика новых технологий»^[456].

Оценка достигнутого: Японский опыт

Длительная борьба P&G на японском рынке и ее победное окончание подтвердили убежденность высших руководителей P&G – от Джона Смейла и Эда Арццта до Дирка Ягера и А.Дж. Лэфли – в том, что победа в Японии может послужить основой для победы в остальном мире. Отвечая ожиданиям самых требовательных потребителей в мире по части качества и новизны продукции, P&G добилась существенного преимущества. Успех компании на японском рынке в категориях моющих средств, одноразовых подгузников, средств женской гигиены и по другим продуктам и категориям, а также новые технологии и методы маркетинга облегчили ей борьбу за превосходство и на рынках других стран.

Однако путь к этому успеху был сопряжен с трудностями, и компании приходилось несколько раз начинать все с начала. Хотя успех пришел только спустя годы борьбы, P&G много выиграла от правильного выбора времени выхода на этот рынок. В начале 1970-х ни Као, ни Lion еще не были конкурентами мирового масштаба. Атаковав конкурентов на их собственной территории, P&G ослабила их, замедлила их выход на международный рынок и получила знание местных рыночных условий.

P&G начала добиваться заметных успехов только после того, как отрядила свои лучшие молодые кадры в Японию и поручила японский рынок специальной опеке со стороны Арццта, руководителя международных операций компании. Масштабность кризиса в начале 1980-х потребовала особенного творческого подхода, а долговременный характер рыночных ставок, которые уже сделала компания, означал, что она уже не может себе позволить ошибок в будущем. P&G начала одерживать победы, как только поменяла правила игры и стала «подгонять» свои продукты и маркетинговые инициативы под строгие требования японских потребителей, а также захватила лидерство в деле перестройки сложной японской системы распределения продукции. По ходу дела отделение P&G Japan превратилось в стартовую площадку для троих будущих президентов компании – Арццта, Ягера и Лэфли, – а также для многих других технических специалистов и управленцев компании.

Глава 11

«Война подгузников»

В конце 1960-х – начале 1970-х годов рыночные позиции P&G были сильны благодаря Pampers – настоящему блокбастеру среди брендов, который практически в одиночку представлял рынок одноразовых подгузников в США. Несмотря на этот громкий успех, компания продолжала поиск возможностей усовершенствования продукта. Начавшиеся в середине 1960-х годов исследования рынка указали на такой недостаток, как подтекание подгузника в том месте, где он неплотно прилегает, особенно вокруг ножек ребенка. После обнаружения этой проблемы исследователи из лаборатории в долине Майами и технологи с экспериментального производства в Винтон-Хилле (Огайо) начали работу над ее решением. В 1973 году они снабдили изготавливаемый в форме песочных часов подгузник гибкими эластичными сборками. Три года спустя P&G приняла судьбоносное решение тестировать новый дизайн не на Pampers, а уже на новом отдельном бренде премиум-класса, названном Luvs^[457].

Решение опробовать новую технологию на менее массовом и более дорогом продукте (Luvs) поставило Pampers под удар. В 1978 году его нанесла Kimberly-Clark, представив свой бренд Huggies как технологически более совершенный массовый продукт. Успех Huggies принес ущерб Pampers и Luvs, а Kimberly-Clark продолжила свое победное шествие серией своевременных и значительных усовершенствований. В результате, хотя P&G и сохранила лидерство на мировом рынке одноразовых подгузников, она перестала быть номером один на территории Соединенных Штатов. Уже к началу 2000 года она оказалась в состоянии жестокой конкуренции с Kimberly-Clark в Северной Америке, с ней же и рядом местных компаний в Европе и с Uni-Charm и несколькими другими серьезными конкурентами – в Японии и Азии.

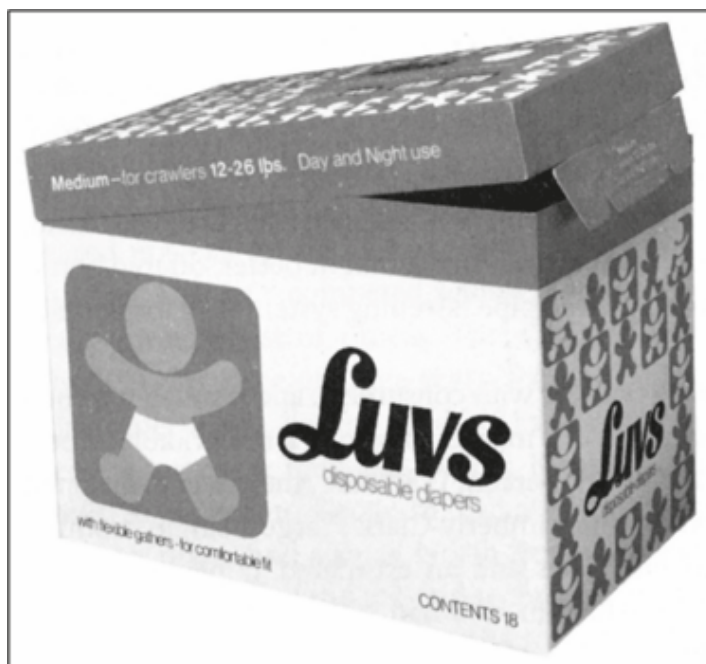
История о том, как фортуна отвернулась от Procter & Gamble на рынке одноразовых подгузников, стала для компании притчей во языцех, повестью об огромных упущенных возможностях, которую до сих пор рассказывают и изучают руководители и технический персонал. Случай с Pampers и Luvs преподнес компании первый урок, связанный с проблемой ценности бренда. Позднее эта проблема вновь возникла в случае с Crest. Если посмотреть в целом, то эта история стала типичным примером того, какой отпор может получить лидер рынка в новой конкурентной отрасли со стороны более проворных и находчивых компаний. Невероятно, но компания, гордившаяся тем, что знает о потребителях больше, чем любая другая, жестоко прощиталась в определении того, чего хотели ее собственные покупатели.

Luvs: урок о ценности бренда

Оглядываясь назад, понимаешь, что решение применить улучшенный дизайн для отдельного дорогостоящего бренда может оказаться катастрофичным. Но тогда стратегия почти всем казалась в высшей степени разумной. В 1980 году собственный информационный бюллетень компании, Moonbeams, задал вопрос: «Почему P&G представила второй вариант одноразовых подгузников – Luvs?» В статье цитировались слова Чака Липпа, менеджера по рекламе отделения изделий из бумаги: «Так как подгузники Pampers уже много раз усовершенствовались, мы просто не могли, добавив в подгузники требуемые некоторыми родителями качества премиум-класса, продавать Pampers по относительно низкой цене». Объясняя принятое высшим руководством решение, Липп также сказал, что маркетологи «определили конкретные запросы потребителей в отношении обоих продуктов». Исследования выявили, что «многие родители покупают своим детям как Pampers, так и Luvs, чтобы использовать их в разных ситуациях»^[458].

Липп отметил, что разница в цене является необходимым условием стратегии изолированных брендов (мультибрендинга). Эксперты компании в области инжиниринга и произ-

водства, включая Чака Фуллграфа, Джима Эдвардса и Гарри Текленбурга, согласились, что присущие Luvs характеристики премиум-класса не подходят для такого массового продукта, как Pampers. Производство подгузников в форме песочных часов требовало новой технологии отлива внутренней формы изделия, и это удорожало его на 30 %. При этом производительность составляла 130 штук в минуту, в то время как линия Pampers выдавала около 400. Также возникали трудности с добавлением эластичных сборок, прилегающих к ножкам, так как из-за них подгузники хуже складывались на конвейере. Эти проблемы оказалось настолько сложно устранить, что пришлось внедрить два полностью новых технологических процесса, которые со временем были запатентованы^[459].



В 1976 году Р&Г приняла судьбоносное решение использовать улучшенную технологию для Luvs, нового бренда подгузников класса премиум. Непредвиденным следствием этого решения оказалась конкурентная атака на Pampers

Procter & Gamble стала продавать Luvs на 30 % дороже, чем Pampers, чтобы окупить более высокие производственные затраты и избежать прямой конкуренции между этими двумя брендами компании. Изначально исследование потребителей показало, что лишь небольшое число матерей были готовы платить значительно больше за качественные улучшения. Р&Г предполагала, что потребители всегда будут делиться на тех, кто предпочитает продукты средней ценовой категории, и на гораздо меньший сегмент тех, кто согласен оплачивать высокое качество. Оказалось, что этот вывод подтверждается также многолетней статистикой Р&Г по другим ее продуктам. Позже официальный представитель компании объяснил: «Взглянув на другие наши категории продуктов, мы поняли, что лишь очень немногие бренды с такими же высокими ценами когда-либо завоевывали первенство в своей категории»^[460].

Решение подкреплялась опытом десятилетий. Для того чтобы сомнения в мудрости стратегии мультибрендинга развеялись, достаточно было взглянуть на линию синтетических моющих средств компании. Tide продавался как продукт премиум-класса, Cheer предназначался для бережной стирки цветных изделий, Gain придавал аромат свежести, а Oxydol содержал отбеливатель. Отдельно поддерживая каждый из этих тесно связанных между собой продуктов, Р&Г осознала, что так она удовлетворяет более широкий спектр потребителей. Говард Моргенс в интервью, данном в 1998 году, так определил эту философию: «Лучше мы будем первыми, кто найдет и выпустит [лучший продукт], чем позволим это сделать конкуренту. Если порошок Cheers смог отнять часть потребителей у Tide, то это мог сделать и кто-то другой.

Принцип заключался в том, что единственное, что мы сделали, – так это придумали новое название бренда»^[461].

Этот взгляд на ценность бренда столь укрепился, что идея применить улучшенную технологию для тех же Pampers вместо создания нового бренда «даже не представлялась возможной», как сказал Марк Кетчам, ставший в 1996 году менеджером направления подгузников на международном рынке. Введение этих новых качеств в Pampers виделось как «неподобающая перегонка ценности бренда». Соответственно, «не было никакой дискуссии, действительно никакой серьезной дискуссии о том, чтобы произвести все это с брендом Pampers <...> у нас в компании не существовало модели расширения продуктовой линии в нечто типа Pampers Ultra». Разделение было очевидным: подгузники Luvs предлагали повышенный комфорт, лучше прилегали к телу и лучше впитывали, а Pampers по-прежнему обещали сухость^[462].

Теперь уже очевидно, что такой подход не учитывал возможную конкуренцию и ограничил способность компании быстро на нее реагировать. В 1978 году, как только P&G начала поставлять Pampers и Luvs на рынки всего мира, Kimberly-Clark представила Huggies как немного усовершенствованные подгузники по отношению к Pampers. Huggies были значительно лучше не только Kimbies, первоначального бренда Kimberly-Clark, но и Pampers. Они имели форму песочных часов, обладали лучшей впитывающей способностью впитывать и отличались усовершенствованной системой застежек на липучках – и все это стоило лишь на несколько пенни дороже, чем Pampers^[463].

Huggies приобрели огромную популярность у потребителей, и их рыночная доля возрас- тала, начиная с 7 % рынка США в 1980 году и до такого высокого показателя, как 32 % в 1989 году (в то время как доля подгузников P&G сократилась в США с 70 % до 48 %). Подгузники были единственным крупным брендом Kimberly-Clark, но в 1989 году их вклад в общий объем продаж составил 1,4 миллиарда долларов, а их прибыль оценивалась в размере 37 % от чистой прибыли^[464]. Компания Johnson & Johnson, имевшая в 1978 году 20 % рынка, также отстала от Kimberly-Clark. В 1981 году она признала свое поражение и покинула рынок одноразовых подгузников, хотя и продолжала производство для продажи под брендами торговых сетей.

Из-за огромных вложений, которые P&G сделала в старую производственную линию, она не могла быстро отреагировать в новой ситуации. По иронии судьбы эта ситуация оказалась противоположна той, что сложилась десять лет назад в отделении изделий из бумаги, когда поздний выход P&G на бумажный рынок позволил инженерам пересмотреть технологию производства бумаги и перепрыгнуть через головы конкурентов. В то время P&G сумела опередить других при меньших издержках^[465].

Сейчас же компания усугубила ситуацию, подчеркивая разницу между Pampers и Luvs. К началу 1980-х конкуренция с рынка подгузников перекинулась и на другие одноразовые товары, в том числе на недорогие бренды торговых сетей. Все большее количество матерей с маленькими детьми работали вне дома, и семья, где оба родителя приносили доход, могла себе позволить платить больше за продукт с улучшенными характеристиками. Потребители разделились на тех, кто хотел подгузники высокого качества, и тех, кому просто нужен был товар подешевле. Pampers, которые были привязаны ко все более сужающемуся среднему сегменту, начали терять на продажах. Когда в P&G стали приходить сообщения об уменьшении розничных продаж, было не совсем ясно, случайны ли эти показатели или отражают какую-то устойчивую тенденцию. Как выяснилось позже, спад продаж отражал «коренные изменения на рынке, изменения, которые трудно было осознать», – отметил потом официальный представитель компании. (Kimberly-Clark с подобной проблемой столкнулась в отношении своего предыдущего бренда – Kimbies, который пришлось вывести с рынка в 1986 году^[466].)

Несмотря на возросшую конкуренцию, в начале 1980-х подгузники Pampers оставались крупнейшим брендом P&G во всем мире. Вместе с Luvs они занимали примерно половину

мирового рынка одноразовых подгузников, что более чем в два раза превышало долю Huggies. Даже если бы P&G была отдельной компанией, занимавшейся только одними подгузниками, она все равно попала бы в первую половину рейтинга Fortune, состоящего из 500 позиций. При этом потенциал для роста оставался огромным, поскольку (например, в США) многоразовые подгузники из ткани по-прежнему использовались в 35 % случаев при перемене подгузников малышам^[467].

При всем этом ситуация быстро ухудшалась, так как подгузники новой формы появлялись уже не только в США, но и во всем мире. Вдобавок к Huggies в число конкурентов Pampers вошли Born в Германии, Tendress во Франции и многие другие, список которых продолжал расти. Еще хуже положение было в Японии, где за три года бренд Pampers уступил свои лидирующие позиции и оказался на третьем месте, пропустив вперед Moony и Merries. Аналогичные отчеты приходили из Италии, Великобритании, Франции, Канады и Гонконга. По словам Кетчама, «мы пришли к тому, что имели крупный мировой бренд Pampers и маленький североамериканский и европейский бренд Luvs. Последний был создан на основе передовых технологий... И все же нашим сильным мировым брендом с точки зрения распространенности, возможностей и так далее был Pampers»^[468].

Снижение контролируемой доли рынка оказалось серьезным ударом для P&G из-за высоких постоянных издержек. Когда рынок достиг насыщения, оказалось, что производители уже не могут рассчитывать на то, что сумеют загрузить свои производственные мощности благодаря общему росту рынка. Даже небольшие потери доли рынка приводили к существенным потерям прибылей.

Репозиционирование Pampers

Постепенно P&G начала репозиционировать Pampers в бренд премиум-класса. В феврале 1982 года в Форт-Уэйне (Индиана) и Берлине (Западная Германия) была представлена похожая на Luvs новая модификация Pampers с эластичными резинками, предотвращающими подтекание (Stay-Dry Gathers). В течение двенадцати месяцев они начали продаваться в восьмидесяти странах. Изменения были весьма значительными, но все же не радикальными, однако несмотря на это, производственная линия нуждалась в серьезном усовершенствовании. Для обеспечения модернизации свыше сорока поставщиков получили запросы на внесение изменений в приблизительно сотню компонентов, используемых в производственных линиях P&G. По словам одного из руководителей, компания «никогда в прошлом не испытывала настолько важных технологических перемен в такие сроки <...> Мы запускаем новые производственные линии с перерывом в несколько дней вот уже на протяжении почти года»^[469].

К концу 1984 года, однако, стало ясно, что недостаточно просто улучшать старые прямоугольные Pampers, необходимо было придумать что-то новое^[470]. Для решения этой проблемы в Цинциннати собрались менеджеры по разработке продуктов и маркетингу из США, Канады, Европы и Японии. Подробно, порой горячо, обсуждались две совершенно разные стратегии. Первая заключалась в выпуске нового продукта – подгузников Blue Ribbon Pampers, которые сохранили бы прямоугольную форму, но имели бы более толстый впитывающий слой из целлюлозы, увеличенные вдвое эластичные резинки и «дышащие» манжеты в области ножек, а также голубая защитная вставка на талии (или пояс), не допускающая протечек. Для внесения этих изменений потребовались бы капитальные затраты в размере около 150 миллионов долларов и еще 100 миллионов долларов – на маркетинговые нужды.

Вторая стратегия заключалась в отказе от подгузников прямоугольной формы как неспособных обеспечить герметичность так же хорошо, как подгузники в форме песочных часов. Предлагаемый вариант должен был иметь такую же форму, как у Luvs, защитную вставку на талии, а также впитывающий слой из нового тонкого супервпитывающего материала. Для этого

производственные линии Pampers пришлось бы почти полностью перестроить, и капитальные расходы составили бы около 500 миллионов долларов плюс сопутствующие затраты на маркетинг. Новые подгузники, названные Ultra Pampers, рисковали превысить цену Pampers, в то время как основным конкурентным преимуществом на рынке становилась низкая цена, предлагаемая владельцами брендов торговых сетей.

Выбрать, каким путем пойти, было непросто. Необходимо было принять во внимание два важных момента. Во-первых, «дышащие» манжеты уже были опробованы в Буффало и не произвели на потребителя особого впечатления. Во-вторых, почти все соглашались с тем, что подгузники в форме песочных часов лучше удерживают жидкость, что и является решающим для потребителя. По словам Джима Эдвардса, «Смейлу в конце концов пришлось принимать решение – и он принял: "Выберите форму песочных часов и производите подгузники именно такой формы!"»^[471]. В итоге P&G через несколько лет после Kimberly-Clark остановила свой выбор на этой форме. И Blue Ribbon, и Ultra Pampers имели форму песочных часов.

Для Procter & Gamble это обернулось инвестированием 500 миллионов долларов в совершенствование производственной системы, и еще 225 миллионов ушло на рекламу и продвижение. Это были беспрецедентные в истории подгузников P&G цифры, повлекшие за собой резкое снижение прибыли в 1985 финансовом году, чего не случалось с 1952 года. Выпуск подгузников новой формы стал для компании самым крупным за время ее существования самостоятельным проектом, начатым с нуля, для реализации которого по всему миру пришлось построить более сотни производственных линий. Procter & Gamble поставила перед собой амбициозную цель осуществить конструирование и строительство новых линий, переподготовку рабочих и разработку новой упаковки и программы маркетинга в течение двух лет^[472].

В 1985 году Дик Эндр, руководитель, отвечающий за НИОКР, так прокомментировал масштабность и сложность этого проекта:

Для реализации этого огромного плана мы связались со всеми опытными производителями оборудования в Соединенных Штатах и многих других странах мира. Две сотни наших лучших инженеров и более трех тысяч разработчиков, специалистов по производству и сборке работали круглосуточно семь дней в неделю в более чем ста точках по всему миру. Мы перевели группу технических специалистов и менеджеров по производству из Кейп-Джирардо в Кливленд, из Германии в Нашвилл и из Акаши в Кейп-Джирардо. Мы даже переправили наши первые линии к месту их назначения в Германии и Японии с помощью восьми арендованных «Боингов-747». В результате этих гигантских усилий на протяжении всего прошлого года каждую неделю запускались две новых машины^[473].

Мероприятия были глобальными, но, как говорили некоторые представители компании, слишком запоздалыми. В одном из интервью Текленбург сказал, что перемены «не были невозможными пять, или шесть, или семь лет назад. Вероятно, произвести их было бы несколько сложнее, но все же возможно»^[474].



С середины 1970-х основным оружием Р&Г в жестокой конкурентной борьбе мирового масштаба на рынке одноразовых подгузников являлось постоянное новаторство

Blue Ribbon Pampers были выпущены на рынок в 1984 году, а супервпитывающие Ultra Pampers были представлены в 1986 году. Для производства последних использовались гранулы полиакрилата – нового материала, который при намокании разбухал и превращался в гель, плотно удерживая влагу, не давая ей просачиваться обратно под давлением. Сами по себе гранулы были лучше целлюлозы, которая впитывала жидкость подобно губке и, таким образом, не могла предотвратить просачивание, вызванное движениями малыша, когда он крутится или поворачивается. Смешанные с целлюлозой, гранулы делали подгузник настолько хорошо впитывающим, что Р&Г смогла уменьшить содержание целлюлозы с 50 до 30 граммов. И хотя супервпитывающие подгузники имели более высокие производственные издержки, компания смогла продавать их почти по прежним ценам, так как дешевле стали обходиться упаковка, транспортировка и хранение. Япония создала новую технологию, к которой, благодаря своему присутствию на местном рынке, Р&Г и получила доступ, обретя возможность представить улучшенный продукт на девять месяцев раньше, чем Kimberly-Clark, разработавшая свой собственный вариант. Подгузники стали товаром премиум-класса, что еще раз подтвердило отказ Р&Г и Kimberly-Clark от среднего сегмента рынка. При этом компания не стремилась и на рынок дешевых подгузников, так как розничные торговцы отдавали предпочтение своим собственным, дешевым брендам, обеспечивающим высокую прибыль^[475].



Изменения происходили постоянно, о чем свидетельствует плакат, выпущенный в 1996 году и приуроченный к 35-летию появления Pampers на рынке

Хотя Ultra Pampers были очевидно более совершенным с точки зрения рынка продуктом, они создали ряд проблем. В первую очередь, нужно было убедить потребителей, что более тонкие подгузники удерживают жидкость лучше своих предшественников. Даже внутри компании у некоторых оставались сомнения по поводу необходимости такого продукта, особенно когда в 1985 году бренд Blue Ribbon Pampers захватил лидерство на рынке. Из отчетов, присылаемых японскими отделениями, стало ясно, что достаточно просто дать возможность потребителям опробовать товар. Впоследствии в дополнение к раздаче образцов товара P&G организовала серию оригинальных мероприятий, названных Baby Olympics и направленных на привлечение потребительского интереса. Еще одним затруднением стал недостаток сырья. Общий мировой запас гелеобразного впитывающего адсорбента составлял только 1 % от того количества, которое в течение года компания должна была использовать для производства Ultra Pampers. За очень небольшой период времени P&G пришлось вложить 200 миллионов долларов в создание собственной базы для производства этого сырья, которая затем обеспечила требуемые поставки. Основная проблема заключалась в том, что потребность компании в сырье была слишком высокой, и это неизбежно создавало почву для конкуренции. Необходимо было очень тщательно все просчитать, чтобы производители-контрактники выдавали не слишком большие, но и не слишком маленькие объемы^[476].

Через одиннадцать месяцев после своего появления на рынке Ultra Pampers продавались уже по всей стране – это было рекордным для компании сроком. Распределительная сеть быстро расширялась, и P&G снова столкнулась с проблемой своевременного пополнения запасов в розничной торговле. Компании пришлось наладить систему прямых поставок, которая, минуя центральные розничные склады, обеспечивала бы отдельные магазины напрямую. Эта система усложнила процесс доставки, так как на P&G легла дополнительная ответственность за отслеживание своевременного поступления в магазины заказанного ими количества подгузников. Отсутствие запасов товара на местах было второй проблемой: коробки для хранения упаковок подгузников были громоздкими и нуждались в постоянном наполнении. Розничным торговцам приходилось уделять этому моменту дополнительное внимание: компания заверила, что 34 % покупателей подгузников пойдут в другой магазин, если не найдут товара требуемого бренда. Автоматизированная программа мониторинга запасов помогла магазинам лучше использовать свое пространство, а P&G подготовила группу специалистов, которая помогла им освоить эту программу^[477].

Внесенные в Pampers существенные улучшения наконец позволили поднять цену. Но к этому времени Luvs и Pampers, по словам Кетчама, стали «фактически неотличимы друг от друга с точки зрения своих характеристик. [Procter & Gamble] еще десять лет боролась за то, чтобы разграничить два этих товара, [но была] не в состоянии сделать это». В итоге в конце 1990-х P&G перевела Luvs в категорию продуктов среднего класса, снизив их цену и несколько упростив характеристики^[478].

Хотя Luvs сохраняли некоторое влияние на североамериканском рынке, а ряд иностранных брендов по-прежнему имели выгодное положение, основным событием мирового масштаба стала жестокая конкуренция между Pampers и Huggies. Многие экономисты и аналитики смотрели на «войну подгузников» как на дуополию, подобную противостоянию двух «кол» – кока-колы и пепси-колы. Procter & Gamble и Kimberly-Clark поделили североамериканский рынок между собой, в то время как в других регионах первенство все же оставалось за P&G. Борьба превратилась в бесконечную серию ударов и контрударов: как только одна компания вносила улучшения, вторая быстро делала то же самое. Kimberly-Clark приходилось «тратить уйму денег. Когда они их тратили, мы защищались <...> Чтобы защититься, нам тоже приходилось тратить уйму денег», – объяснял Кетчам^[479]. Потребители от этого только выигрывали: подгузники становились тоньше, легче застегивались, лучше облегали тельце малыша, они стали красивее, ярче, удобнее, гигиеничнее.

Тем временем конкуренция перекинулась и на смежные категории продуктов, такие как салфетки для автозакусочных (важная рыночная ниша, в которую P&G входила с опозданием), тренировочные шорты, купальные костюмы и полотенца. В начале 1990-х годов более пристальное внимание стало уделяться узкосегментным категориям, представлявшим 2–3 % от всего рынка. Но, как сказал Кетчам, «для новичка не так уж сложно заполучить 80 % или 100 % такого маленького сегмента». В бизнесе, где ожидался постоянный рост прибыли, и у P&G, и у Kimberly-Clark обороты только росли^[480].

«Война Подгузников»: оценка достигнутого

Доля, выпавшая Procter & Gamble в «войне подгузников», является классической иллюстрацией ситуации, в которую попадает компания, впервые имеющая дело с новой технологией или рынком. Предшествующее доминирование на рынке дало компании огромные преимущества в производстве прямоугольных подгузников. Но именно этот успех впоследствии обернулся препятствием. «[Procter & Gamble] не была настолько гибкой, чтобы вносить изменения быстро или с низкими затратами, – говорила вице-президент по продуктовой группе Сэнди Уэйнер, – это дало нашим конкурентам возможность обогнать нас технологически, что они и сделали»^[481]. По иронии судьбы подобная возможность была в свое время у Харнесса, когда он занимался расширением производственных мощностей отделения изделий из бумаги в середине 1960-х и в 1970-е годы. Тогда P&G замыкала ряд первопроходцев рынка вслед за Scott Paper и Kimberly-Clark. Освоенная тогда Procter & Gamble новая технология производства бумаги позволила ей обойти своих уже более авторитетных на рынке конкурентов. В категории одноразовых подгузников правила Kimberly-Clark. И только в 1984 году, через шесть лет после появления Huggies, P&G решила переоборудовать все свои производственные линии для изготовления подгузников новой формы. Позднее все согласились, что компания должна была скорее решиться на этот шаг. Кроме того, высокие издержки указывали на необходимость инвестирования в более гибкое и легконастраиваемое производственное оборудование, что и стало приоритетом в 1990-е годы^[482].

Пять стратегических уроков, извлеченных из «войны подгузников»

По Артцту

1. Никогда не давайте своему потребителю повода (из-за плохого качества продукта) переключаться с вашего бренда на продукт конкурента.
 2. В отношении каждого бренда думайте и поступайте так, как если бы он был единственным в компании.
 3. Всегда отличайте, чем является новый продукт — специальным брендом или немарочным товаром.
 4. Помните: конкуренты всегда будут копировать вашу технологию, но не бренд.
 5. Как только альтернативы определены, опробуйте на рынке самую худшую из них. Если вы этого не сделаете и пойдете неправильным путем, рынок *точно* превратит ваш выбор в худший.
-

Артцт на занятиях в колледже P&G, где он преподавал, протестировал решение, принятое в отношении Pampers/Luvs, и вызванные им последствия и извлек из этого пять стратегических уроков. Первый урок, который гласил «никогда не давайте своим покупателям повода (из-за плохого качества продукта) переключиться на бренды конкурентов», возможно, и был самым главным. Этого можно было бы избежать, пойми руководители третий и четвертый уроки Артцта, которые сводились к следующему: «все инновации, предназначенные для премиум-класса, после своего появления быстро получают широкое распространение и появляются в немарочных продуктах». Так случилось с оригинальной формой Luvs, которую незамедлительно скопировали сначала в Huggies, а потом и в других конкурирующих брендах. P&G слишком долго считала оригинальность формы выдающейся характеристикой, представив ее в менее массовом товаре – Luvs. Результаты исследований, а также исторический опыт компании по другим продуктам убедили ее, что лишь немногие потребители пожелали бы оплачивать дополнительные преимущества. В случае с туалетной бумагой, бумажными салфетками полотенцами, например, потребители не обращали внимания на исключительное технологическое превосходство, если цена была хоть чуточку выше, чем у конкурентов^[483].

По иронии судьбы урок о быстром распространении исключительных характеристик был уже пройден компанией каких-то пятьдесят лет назад, когда зубная паста Crest получила признание Американской стоматологической ассоциации. В то время паста Gleem была вторым по величине брендом в США, и ее доля на рынке превышала 20 %. «Но P&G не хотела нести риск потери столь важного преимущества в категории бесфторных паст, – сказал Джон Смейл, – так что она не использовала в Gleem фтор еще долгое время. Когда мы наконец добавили его и попытались воскресить бренд, было уже слишком поздно»^[484].

Еще одной ошибкой, связанной с предыдущими, стало предположение о неспособности компании снизить издержки производства подгузников новой формы. Артцт позднее заметил, что, несмотря на предпринятые P&G в начале 1960-х героические попытки снизить розничную цену Pampers, процесс не получил продолжения в 1970-х – начале 1980-х годов. «Существовало только два вопроса, на которые в то время необходимо было найти ответ, – говорил Артцт, – один из них касался экономических показателей Pampers в случае, если мы сможем производить 400 подгузников новой формы вместо 130. Ответ на этот вопрос был: мы получим подгузник новой формы по такой же стоимости, как до модернизации». Когда это выяснилось, изготовители модернизированных Pampers существенно повысили производительность^[485]. Второй вопрос касался реакции потребителей на новые преимущества Pampers. «Если бы мы вышли на рынок с новыми Pampers раньше <...> позиционируя их как фланговый

бренд Pampers (как на тестовом рынке Luvs, так и на других тестовых рынках), мы бы сразу обнаружили, что потребители Pampers хотели этого».

Артцт также делал акцент на свой пятый и последний урок: «всегда принимать во внимание наихудший сценарий». Procter & Gamble смирилась с тем, что Luvs отнимет часть рыночной доли у Pampers, но не сумела осознать тот вероятный факт, что технологию могут скопировать конкуренты. Результатом оказалась дорогостоящая ошибка, на исправление которой компании потребовалось несколько лет.

Глава 12

En Rio Revuelto¹²

Поиск формулы успеха для Мексики и Латинской Америки

Решение выйти на рынок Мексики было для P&G в 1948 году естественным и не вызывающим сомнений. Мексика оставалась единственной не охваченной продукцией P&G частью Северной Америки и предполагала обширные возможности для расширения сферы деятельности на всем континенте. В компании Procter & Gamble, открывшей в 1946 году свое международное отделение, царил экспансионистский настрой и самоуверенность была непоколебимой. В США компания вывела на рынок блокбастер, полученный по совершенно новой технологии – синтетические моющие средства, – и теперь быстро завоевывала положение на основных для нее рынках моющих средств для стирки и мытья посуды. На этой волне вполне можно было проникнуть и в Мексику, где компания наверняка получила бы пальмовую ветвь первенства на массовом рынке по ту сторону американо-мексиканской границы. И хотя компания не имела специфических знаний об особенностях мексиканского рынка, она определенно знала, как вести дела на рынках потребительских товаров мирового класса. В общем, Мексика открывала перед P&G многообещающие перспективы.

Однако здесь должны были пройти проверку ожидания компании и ее изобретательность. Для завоевания прочных позиций в Мексике она использовала свой опыт в маркетинге, технологическое преимущество и внушительные ресурсы. Страна, с точки зрения штаб-квартиры компании в США, находилась как раз по соседству, но в то же время это был другой мир. Экономическая среда и условия на рынке были совершенно иными, так же как привычки и взгляды потребителей. Иными настолько, что P&G этого не ожидала, и компании потребовалось достаточно времени, чтобы понять все нюансы. Между тем компания Colgate уже присутствовала в регионе и гораздо больше знала о мексиканском рынке и потребителях. Только после ряда ошибочных шагов и почти двух десятилетий настойчивых попыток P&G наконец удалось создать в Мексике эффективные бренды.

Даже после обретения прочных рыночных позиций отделению P&G Mexico все еще приходилось сражаться за устойчивую прибыльность. В 1980-е, а затем и в 1990-е годы бизнес страны пережил ряд экономических кризисов. Более того, у мексиканского отделения компании в этот период были натянутые отношения с местным правительством. Будучи страной с развивающейся экономикой, с совершенно незнакомой P&G культурой, Мексика представляла собой большую проблему с точки зрения построения брендов компании. И хотя результатом начинания стало крупное предприятие, поддержка бизнеса требовала ловкого маневрирования и искусного менеджмента в условиях кризиса. Не раз P&G была близка к тому, чтобы уйти с мексиканского рынка.

Тем не менее Мексика как часть формирующейся глобальной стратегии компании обрела все большую важность. К началу 1990-х годов продажи в этом регионе приносили P&G около миллиарда долларов в год, что делало Мексику не только самым крупным рынком компании, помимо США и Западной Европы, но также плацдармом в Латинской Америке. В конечном счете, компании приходилось заботиться о том, чтобы Мексика была как рыночным оплотом, так и платформой для латиноамериканской экспансии P&G и глобальных бизнес-структур.

¹² Начальные слова мексиканской пословицы «En rio revuelto, ganancia de pescadores» («Рябь на воде рыбаку на руку»).

Рывок со старта

Procter & Gamble обосновалась в Мексике в марте 1948 года, купив фабрику по производству растительного масла и завод по производству кулинарных жиров в окрестностях Мехико. Начинать завоевание рынка с приобретения было уже проверенной временем стратегией, опробованной в Англии, на Кубе и Филиппинах в 1930-е годы. Но попытки проложить путь к мексиканскому рынку по проторенному пути столкнулись с трудностями. Джейк Лингл, глава международного отделения компании, надеялся отыскать мыловаренную компанию и согласился на предприятие по производству пищевого растительного масла, только когда ему не удалось найти ничего более подходящего. Теоретически P&G хорошо понимала, как нужно действовать (во всяком случае, в контексте американского бизнеса), и за ее спиной был значительный опыт работы. В Мексике, однако, условия были в основном незнакомыми. Местная промышленность опиралась на использование многоразовых стеклянных бутылок. Отказываясь возвращать бутылки производителям, торговцы приобретали эффективный рычаг воздействия на них и могли требовать более выгодных расценок за возврат тары, тем самым значительно улучшая условия торговли. Привыкшая продавать тару вместе с продуктом, P&G пыталась справиться с необычной ситуацией, действуя подчас неуклюже^[486]. Кроме того, приобретенный компанией завод оказался устаревшим и мало пригодным к работе. Бизнес по производству растительного масла не заладился с самого начала. Через несколько лет P&G начала подумывать об уходе с рынка.

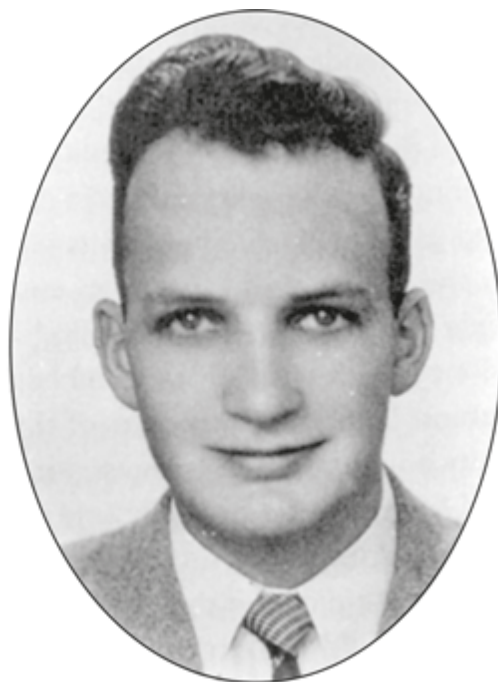
Что касается рыночных перспектив для синтетических моющих средств, то они тогда казались ограниченными. Вследствие невысокой развитости мексиканской экономики и низкого уровня дохода на душу населения потенциальный спрос на такой высокотехнологичный товар, как синтетический стиральный порошок, считался незначительным. «Я не имел представления относительно возможностей продажи синтетических моющих средств в странах Латинской Америки, – позднее отметил Лингл. – Мы все были склонны думать, что порошки слишком дорого стоят. Люди откажутся платить, а нам надо было продавать то, за что они платить смогут. Мы не знали их желаний и способности уплатить за фасованные товары». (Недооценка желания латиноамериканских потребителей оплачивать ценные потребительские свойства моющих и чистящих средств оказалась ошибкой, которую P&G будет повторять на протяжении последующих лет.) Но вот один предприниматель из Венесуэлы начал импортировать Tide и с удивлением отметил устойчивый спрос. Венесуэла «купалась в деньгах, черном золоте» благодаря развитию в ней нефтяного бизнеса, старого друга P&G, и потребители выстраивались в очередь за коробками американского стирального порошка. Заинтригованная этим, компания выкупила бизнес и расширила ввоз Tide на территорию Кубы и Мексики. «Мы неожиданно заметили, что у порошка в Латинской Америке есть реальные шансы», – писал Лингл^[487]. Когда в штаб-квартиру пришла весть о том, что Colgate строит в Мексике завод по производству стирального порошка, P&G быстро утвердила план строительства своего собственного завода в Нуэво-Вальехо^[488].

Конкурирующие заводы приступили к работе с разницей в несколько месяцев, поставив, таким образом, P&G в условия соревнования, позже принявшего угрожающий размах. Procter & Gamble вышла на рынок с порошком Ace, состав которого отчасти базировался на рецептуре американского Tide, но был модифицирован специально для мексиканских условий стирки. В результате полученная модификация отличалась более высокой активностью и повышенным пенообразованием. Colgate на это ответила брендом Fab, заложив в рецептуру еще большую активность и более высокое содержание ароматизаторов, чем в американской версии и в Ace. Эти различия оказались критически важными. Мексиканские потребители серьезно подошли к оценке продуктов, основываясь на своем опыте стирки, и ожидали высокого качества. Подав-

ляющее большинство стирали одежду вручную, в холодной воде – речной или водопроводной. В этих условиях Fab заметно превосходил Асе^[489]. В результате уже через несколько лет мексиканский рынок настолько сроднился с созданным Colgate брендом, что местные потребители спрашивали у прилавков магазинов (в то время в Мексике практически не было магазинов самообслуживания) Fab, имея в виду порошок вообще. Когда им нужен был Асе (продававшийся в красных коробках), они просили «красный Fab»^[490].

Находясь в тени лидера, P&G старалась расширить свой мексиканский плацдарм. В частности, местное отделение сражалось за возможность рекламировать свой товар по радио (которое тогда было основным средством массовой информации в Мексике), в то время как Colgate захватывала лучшее эфирное время и вынуждала владельцев радиостанций убрать рекламу P&G с мексиканских радиоволн. Только когда Нейл Макэлрой обратился с просьбой о персональной встрече к мексиканскому радиобарону Эмилио Аскаррага и добился от него обещания справедливого предоставления эфирного времени, позиции Colgate ослабели. Но все же доступ на радио оставался ограниченным. «Вопрос о том, чтобы иметь такие же условия, как у Colgate, не стоял, – вспоминал Клод Саломон (в то время работавший в Мексике бренд-менеджером). – Мы владели лишь небольшой частью всего мексиканского эфира»^[491].

Не имея возможности завладеть средствами массовой информации, P&G Mexico осваивала альтернативные варианты. Пытаясь в буквальном смысле слова провезти свою рекламу по стране, компания оборудовала громкоговорителями небольшие грузовики, и они отправились в глубинку, рекламируя бренды P&G и показывая местным жителям мультфильмы и кинокартины на открытом воздухе^[492]. Эта ударная кампания отразилась на розничных продажах на территории, за которую так упорно цеплялось отделение P&G Mexico. Десятилетия спустя руководители по продажам, ставшие ветеранами, будут рассказывать молодым торговым агентам об этой многолетней разъездной кампании, сыгравшей ключевую роль в повышении продаж. Вследствие ограниченности маркетинговых ресурсов развитие происходило в региональном масштабе, за спиной Colgate и в ее тени. «Там, где позиции наши были тверды и удавалось опережать Colgate, мы увеличивали расходы на маркетинг, – объяснял Саломон. – При этом мы были готовы к относительно меньшим расходам в тех регионах, где доминирование Colgate было очевидным»^[493].



Клод Саломон поступил в P&G Mexico на должность заместителя бренд-менеджера в первые, наиболее тяжелые годы работы этого отделения. Он также работал на других должностях и в других странах, но вновь вернулся в отделение в 1970-х, уже в качестве генерального директора

В дополнение к департаменту продаж в представительстве открылся департамент исследований рынка. В основном он копировал функции своего американского собрата, нанимая молодых девушек, знакомя их с научными методами исследования рынка и направляя в различные местности для сбора данных о реакции домохозяйек на продукцию компании, на упаковку и рекламу. Департамент был, тем не менее, небольшим, и ему нелегко давался сбор информации у населения, которое в основном проживало в сельской местности и было весьма рассредоточено в пределах страны с неравномерной, бедной инфраструктурой. Девушки-интервьюеры (как теперь принято их называть) отправлялись в автомобильных фургонах на север и юг от Мехико, проводя в этих путешествиях зачастую по нескольку дней. Прибыв к месту назначения, они доставали портативные магнитофоны и тестировали рекламные радио-обращения^[494].

В таких условиях исследование рынка превращалось в утомительный и скрупулезный процесс. На основе поступающей от сельских жителей информации необходимые рыночные данные не могли анализироваться быстро. Мексиканское отделение, обладая весьма слабыми ресурсами для разработки продукта, во всех случаях почти полностью зависело от технической поддержки международного отделения, которое, однако, испытывало недостаток технического персонала. Таким образом, рецептурой моющих средств снова пришлось заниматься в Цинциннати, где рассуждали так: «Мы отправим в Мексику лучшее, на что способны, – американский Tide». К сожалению, как заметил один бывший менеджер по рекламе, американский Tide «мог считаться одним из лучших продуктов к северу от границы, но был одним из худших вариантов к югу»^[495].

Остаться на плаву

Скованная недостатком ресурсов и контролируемая обладающей конкурентными преимуществами и прочно прижившейся на рынке компанией Colgate, P&G определенно проиграла первый раунд борьбы за мексиканский рынок синтетических моющих средств. Но все же в 1950-е годы компании удалось по крайней мере сдвинуться с места и начать наращивать производственные мощности, призвав на помощь свой опыт и расширив зону рыночного влияния. К середине 1950-х бизнес преодолел стадию первоначальной нестабильности. Приближалась пора активного роста.

В 1955 году Лингл привез в Мексику суровую весть. Бизнес дал течь, и материнская компания начинала терять терпение. Штаб-квартира приняла решение приостановить дальнейшие денежные вливания в оборотный капитал. «Считайте, что вы мексиканская компания, – вот что, в сущности, сказал Лингл местным руководителям. – У вас нет никакого дядюшки Сэма в Цинциннати, который присылал бы денежки, чтобы выручать вас из беды. Вы – сами по себе... И первое, что я предложил бы вам сделать, – прекратить всякую рекламу»^[496].

Новость вызвала шок. Кингстон Флетчер, прибывший в Мексику только за несколько недель до этого и быстро оказавшийся в должности менеджера по рекламе (первая должность, которую он получил после обучения), вспоминал позднее, что был потрясен. Тем не менее, по его мнению, приговор «оказался очень мудрым решением», которое заставило компанию «дольше и тщательнее обдумывать каждый свой шаг»^[497]. отделение отложило все свою рекламу на несколько месяцев в целях снижения расходов и стабилизации финансового положения. Дальнейшие мероприятия подверглись скрупулезному планированию, а ресурсы были объединены для новой тактики продвижения. В 1956 году компания вывела на рынок бренд Star – стиральный порошок, более подходящий для стирки в холодной воде, и поддержала его с помощью оригинальной и на этот раз уже более продуманной рекламной кампании, основанной на подарках покупателю: в коробках Star были маленькие пластиковые подарки, игрушки, предметы быта, билеты в кино и тому подобное.

Star едва ли уменьшил контролируемую Fab долю рынка, но по крайней мере стал приносить P&G доход. Ободренная этим скромным успехом, компания стала класть подарки и в коробки с другими своими моющими средствами. «Все наши порошки участвовали в призовой кампании: принесите нам крышку от коробки из-под порошка, заплатите одно песо – и вы получите вилку, ножик или ложку», – вспоминал Саломон. Fab упорно продолжал занимать лидирующие позиции на рынке. Тем не менее призы P&G «помогали брендам оставаться в живых»^[498]. Постепенно финансовое положение компании улучшилось, позволив отделению P&G Mexico получать собственную прибыль и начать накапливать скромный капитал. Боевой дух и уверенность внутри компании стали расти. «У нас не было ни одного пенни, мы следовали идее Лингла о безубыточности, но каждый свой цент мы вкладывали обратно в бизнес – в рекламу, продвижение, персонал», – рассказывал Флетчер^[499].

Выход из кризиса: Rapido

В 1958 году P&G отметила десять лет своего пребывания в Мексике. После нескольких фальстартов компания наконец-то начала выпускать конкурентоспособную продукцию, хотя все еще плелась позади Colgate и едва ли получала достаточную прибыль. С другой стороны, обороты росли, приобретались опыт и рыночная хватка. На рынке стиральных порошков стали происходить изменения. В середине 1950-х несколько местных производителей порошков частично перевели собственные заводы в Мехико и стали выпускать небрендируемые продукты, которые сильно уступали Ace и Fab, зато были намного дешевле. Эти порошки, выпущенные такими мексиканскими компаниями, как La Corona и 1–2–3, покупались магазинами в огромных количествах (большими бочками или пакетами) для последующей расфасовки за прилавком в самодельные кульки из газеты. Это было новой идеей, открывшей производителям синтетических моющих средств глаза на существование широкого пласта потребителей, интересующихся продукцией стоимостью в районе 1–2 песо. Прибыльность была минимальной, но благодаря объемам можно было достичь высоких доходов, особенно если компании уже удалось запустить собственный завод. И P&G, и Colgate вступили в новую фазу конкурентной борьбы, продавая небрендируемые порошки на развес.

Торговля небрендируемыми порошками на развес, однако, нанесла Colgate существенный урон, так как подточила ценность бренда Fab. Покупая небрендируемый товар, мексиканцы по-прежнему употребляли название «Fab» как нарицательное, чему способствовали и продавцы; и очень быстро имидж бренда изменился. Fab стал ассоциироваться с товаром пониженного качества, гораздо худшего, чем у порошка в коробках в целом. Собственное решающее преимущество обернулось против продукта. Осознав произошедшее, Colgate начала надежную борьбу по защите бренда, но усилия оказались тщетными^[500].

Procter & Gamble почувствовала, что рынок открывает перед ней новые возможности. И в 1958 году ответила рынку появлением Rapido. Этот порошок голубого цвета, созданный специально для стирки в холодной воде в соответствии с запросами мексиканских потребителей, содержащий повышенное количество ароматизатора и дающий больше пены, чем его небрендируемые конкуренты, был первым продуктом, ясно продемонстрировавшим пришедшее к P&G глубокое понимание мексиканского рынка. К тому же порошок упаковывался в полиэтиленовые пакетики (водонепроницаемые заменители газетных кулечков, в которых продавался небрендируемый порошок), а производство пакетов обходилось гораздо дешевле, чем картонных коробок. Более того, полиэтилен позволил P&G расфасовывать порошок по 100 и 250 граммов, а такая упаковка в рознице стоила всего песо (примерно восемь центов). Procter & Gamble позиционировала новую марку на основе таких характеристик, как подсинивание, пятновыведение, отбеливание^[501].

*Стиральный порошок Rapido,
выпущенный на рынок в 1958 году,
ознаменовал новый период
в истории отделения P&G Mexico*



Rapido проложил путь к новому, желанному, рыночному сегменту. Порошок имел лучшие потребительские свойства, чем тот, что продавался на развес, и стоил меньше порошка в коробках на 25–40 центов. Благодаря эффективной рекламе, проводимой с помощью Young & Rubicam-Noble, продажи Rapido стабильно росли в течение 1958–1963 годов. Colgate ответила на это выпуском Magico в 1962 году. Но теперь ей приходилось обороняться: Procter & Gamble уже поняла правильную концепцию и успешно придерживалась ее на протяжении 1960-х годов, притом что Rapido завоевал свою рыночную долю. К 1970 году этот бренд вышел на лидерские позиции и его доля на рынке составляла 15,8 %^[502].

Новый лидер: Ariel

Несмотря на то что успех Rapido подтвердил знание P&G мексиканского рынка, компания все еще не ощущала прочности своих лидерских позиций в категории синтетических моющих средств. Как можно было судить по скромным показателям рыночной доли, Colgate все еще сохраняла влияние, и местные, мексиканские, производители не отставали: в частности, сильным конкурентом была La Corona. Фактически, на протяжении 1970-х годов мексиканский рынок моющих средств представлял собой поле жестоких сражений: Rapido не намного опередил на рынке другой, дешевый, бренд Roma компании La Corona^[503]. Но несмотря ни на что, Rapido был самым успешным мексиканским брендом компании, за которым тянулся целый список моющих средств. В 1950-е и 1960-е годы отделение P&G Mexico поставило на рынок мыло Camay (1953), зубную пасту Gleem (1957), чистящие средства Spic and Span (1958) и Maestro Limpio [в США оно называлось Mr. Clean] (1959) и дезодорирующее мыло Escudo (1966). Но львиную долю дохода компании продолжали приносить стиральные порошки, самым успешным из которых был Rapido.

Мало кто заметил, но P&G Mexico готовилась подняться на большие высоты. В 1967 году компания решила представить рынку новый стиральный порошок, созданный на основе

технологии с добавлением энзимов, которую P&G создала в Европе. Из-за своей дороговизны Ariel, казалось, едва ли мог побороться в Мексике за основную долю рынка. Но энзимы позволяли отстирывать пятна, не поддающиеся обычным порошкам, и технология особенно подходила мексиканским условиям, так как вещи превосходно отстирывались, в том числе вручную и в холодной воде, отличающейся высокой жесткостью. Компания выпустила Ariel на пробный рынок в январе 1968 года (в Чихуахуа, Синалое и Сонаре), а в мае он уже продавался по всей стране. Попав в высшую ценовую категорию, Ariel, по предположению отделения P&G Mexico, должен был привлечь менее 5 % покупателей^[504].

Однако мексиканцы вновь продемонстрировали предпочтение лучших потребительских свойств и готовность за них платить. Показатели продаж Ariel быстро превзошли те, на которые компания нацеливалась изначально, показав, что потребители считают новый бренд истинно оригинальным и достойным, пусть даже он стоил почти на 150 % дороже Rapido^[505]. Пораженная P&G изменила свою маркетинговую стратегию и оказала бренду более мощную рекламную поддержку, видя открывающуюся перед ней золотую жилу. Для Ariel отделение P&G Mexico спланировало свою самую эффективную рекламную кампанию.



Ariel был создан на основе впервые разработанной в Европе технологии с включением в состав порошка энзимов. Он стал для P&G первым брендом-блокбастером в Мексике, еще более укрепившим позиции компании в этом регионе

«Творческой задачей [маркетинга Ariel в Мексике] было формирование концепции для печатной рекламы <...> которая продвигала бы передовой продукт <...> для использования в непередовых условиях стирки – вручную, в тазике», – вспоминал супервайзер по Мексике У.О. Колман. Решение, предложенное Young & Rubicam-Noble, было весьма искусным. В рекламе Ariel появился постоянный персонаж – сеньор Химено, который подходил к женщинам в общественных прачечных с проточной водой (lavaderos) и рассказывал о новом бренде. В частности, чтобы продемонстрировать моющую силу Ariel, Химено добавлял порошок в тазик с бельем и начинал его трясти, повторяя при этом звуки «чавк-чавк», чтобы симитировать машинную стирку. «Все дело – в энзимах, – объяснял Химено, – это с их помощью стирка в тазике не усту-

пет машинной». На рынке, который только-только начинал переходить к стиральным машинам при доминировании ручной стирки, эта демонстрация, доступно объясняющая невидимую работу энзимов, быстро вызвала ответную реакцию. Ariel в течение 1970-х годов завоевал большую часть рынка, став номером один в 1977 году^[506].

В то время умение обеспечить лояльность покупателей своему бренду являлось победой на рынке и имело несомненный результат: в Мексике Ariel вывел P&G в лидеры. В отличие от Rapido, Ariel был технологически современным и, совершенно очевидно, имел лучшие потребительские свойства. И к концу 1970-х он смог занять привилегированное положение на рынке, несмотря на дороговизну. Выражаясь кратко, отделение P&G Mexico держало в руках формирующийся мегабренд. Ко времени, когда Марта Миллер де Ломбера стала в 1976 году помощником бренд-менеджера, стратегическое планирование строилось вокруг имеющейся концепции. «Положение Ariel продолжало улучшаться, по мере того как мы совершенствовали его технологически, модернизировали, больше рекламировали и поддерживали, – вспоминала Ломбера. – В итоге изменения были впечатляющими: Rapido ослаб, а Ariel стал главной опорой компании»^[507].

С изменением стратегических целей P&G Ariel сделался для P&G Mexico основным технологическим приоритетом. Так, в 1979 году, через два года после того как Ariel занял лидирующую позицию на рынке, компания усовершенствовала состав порошка, добавив оптический (то есть активирующийся на свету) отбеливатель Ariel ВН. Новый состав, который P&G впервые опробовала в Мексике, оказался идеальным для этой страны, в которой преобладала сушка на веревке. Procter & Gamble поддержала усовершенствованный продукт твердой маркетинговой программой: сеньор Химено заполнил радиоэфир объяснением принципов работы оптического отбеливателя. В воображении потребителей, так же как и внутри самой компании, технология оптического отбеливателя подтвердила имидж Ariel не только как рыночного лидера, но и как продукта передовых технологий в стирке. А добавление Ariel ВН было только началом: в последующие годы состав порошка подвергся ряду изменений, поддержавших его статус ключевого бренда P&G Mexico. К середине 1980-х Ariel стал для потребителя, по словам генерального директора Джейма Давилы, «символом абсолютного качества»^[508].

Стратегия принесла впечатляющие результаты. Даже при том, что экономическая ситуация ухудшилась, а государственный контроль над деятельностью компании усилился, P&G продолжала технологически обновлять Ariel, оказывать ему маркетинговую поддержку как мегабренду, увеличивать рыночную долю и наращивать объемы производства. В 1988–1989 финансовом году, в конце очень трудного для Мексики периода, благодаря Ariel компания контролировала 54,1 % рынка синтетических моющих средств, что являлось в этой стране основой оборота P&G, составлявшего 341 миллион долларов^[509]. Новая рекламная кампания оживила бренд и придала ему новый импульс. Полагаясь на «латиноамериканское представление о том, что хозяйка хочет быть в своей семье героиней» (по словам Саломона), P&G разработала новую маркетинговую программу, основанную на концепции семейной веры в способность хозяйки или матери справиться даже с огромными проблемами, – *Tu siempre puedes* («Ты всегда справляешься»). К 1993 году Ariel захватил еще 50 % рынка^[510].

Приобретение порошком Ariel статуса мегабренда возымело значение в масштабе всей Латинской Америки. В конце 1970-х – начале 1980-х годов, когда P&G реорганизовывала свой международный бизнес через глобальные отделения и охватывала ряд новых латиноамериканских рынков, отделение P&G Mexico стало платформой для запуска масштабных региональных стратегических проектов при лидерстве Ariel. В 1980 году производство синтетических стиральных порошков составляло 80 % объема бизнеса мексиканского отделения, и 60 % из них принадлежало Ariel^[511]. Кампания *Tu siempre puedes*, в качестве основного маркетингового обращения перенесенная P&G в 1980-е годы из Мексики в другие латиноамериканские

страны, утвердила статус Ariel как мегабренда: в 1990 году на долю Ariel в Латинской Америке приходилось 65 % объемов продаваемых P&G синтетических моющих средств^[512].

Преодоление государственного давления

В 1974–1975 годах, как раз когда бренд Ariel приближался к завоеванию лидерских позиций, мексиканское правительство установило контроль над ценами для широкого круга потребительских товаров, включая мыло и стиральные порошки. На P&G это подействовало незамедлительно, вызвав то, что Саломон описал как «почти катастрофический спад доходности»^[513]. P&G только-только начала расправлять в Мексике крылья, и тут совсем не к месту в стране сложились еще более сложные условия для ведения бизнеса.

Введение контроля над ценами обозначило начало новой стадии в отношениях между мексиканским правительством и P&G. Начиная с 1970-х и на протяжении 1980-х годов правительство присваивало себе широкие полномочия, решая, на какие товарные рынки и с какими категориями продуктов компании типа P&G могут, а на какие не могут выходить. Попытки добиться облегчения ценового контроля столкнулись с жестким бюрократическим сопротивлением, притом что цены на сырьевые материалы росли. «У нас целая группа людей занималась обоснованием ценовой политики, – вспоминала Ломбера. – В финансовом отделе нашей действительно маленькой [каковой она и была] организации, возможно, было тридцать или сорок человек, которые не делали ничего другого, кроме как придумывали оправдание для просьб [о повышении цены], с которыми мы обращались»^[514]. И чаще всего на эти просьбы мы получали отказ. Мексиканские власти в 1970–1980-е годы с подозрением относились к иностранным корпорациям типа P&G, проверяя все – от мелких расчетов до основных рабочих планов.

Например, мексиканские должностные лица инспектировали рекламную деятельность компании на предмет возможного содержания в ней чего-нибудь обманчивого или вводящего в заблуждение. В США рекламные обращения, естественно, аналогично просматривались Федеральной торговой комиссией, но в Мексике инспекция была строгой и подходила ко всему буквально. Действительно ли Ariel мог заставить тазики вращаться наподобие автоматических стиральных машин? Конечно же, нет – образ был метафоричным. Реклама Ariel была признана недопустимой. Procter & Gamble и Young & Rubicam-Noble выпустили новый ролик, в котором пена хлюпала по кругу внутри неподвижного тазика. Какое-то время ролик была разрешен. Потом правительство решило, что и он тоже может запутать потребителей. Так появился еще один ролик, на этот раз просто показывающий людей, заглядывающих в тазики и восклицających «Ах!», оставляя воображению зрителей услышать производимое внутри тазика хлюпанье. «Мы потратили много времени и сил, – подытожила Ломбера, – оправдывая образ, который хотели распространить с помощью так называемых творческих приемов, перед людьми, считавшими потребителей совершенно глупыми. Тогда как потребитель очень и очень толков».

В такой обстановке прибыли неизбежно страдали, особенно когда экономическая ситуация в Мексике начала ухудшаться. По мере роста инфляции и снижения доходов в Цинциннати нарастало беспокойство. В самой же Мексике компания отчаянно сражалась не только за сохранение завоеванной позиции, но и за возможность укрепить и расширить ее. «Нам не хотелось отказываться от наших достижений в наращивании объемов, – докладывал Саломон на проходившей в 1981 году в штаб-квартире презентации, – потому что это были основные возможности получения прибыли, с тех пор как мексиканское правительство смогло убедиться в пагубном воздействии ценового контроля». Таким образом, отделение P&G Mexico обратилось к собственным ресурсам в попытке снижения издержек и наращивания производительности, выискивая пути повышения эффективности, оптимизируя персонал, увеличив объемы производства на 62 % в период с 1977 по 1982 год и в то же время повысив на 45 % количество произведенных упаковок в расчете на одного рабочего^[515].

Измерение результатов деятельности в расчете на человека не было типичным для P&G в 1981 году, ведь тогда по всему миру компания ориентировалась на такие показатели, как рыночная доля, объемы, маркетинговые затраты в расчете на единицу товара. Но давящая атмосфера в Мексике способствовала принятию самых жестких решений. Борьба за цены в условиях ценового контроля требовала более четкой, дисциплинированной маркетинговой политики. Мексиканские власти с подозрением смотрели на расходы в области продвижения товаров. «Они бы сказали: "Зачем вы так много тратите, если денег, предположительно, не делаете?" – говорила Ломбера. – Так что <...> основная часть маркетинговой поддержки шла на рекламу. На продвижение не тратилось почти ничего... Как могли бы мы оправдаться перед правительством, если при таком занижении цен мы боремся за каждые несколько центов, а теперь собираемся вернуть их потребителю?»^[516]

Задолго до того, как эта концепция ценообразования пришла в США, ее осваивали менеджеры в Мексике, стараясь использовать для укрепления своих брендов. Снижение темпов продвижения продукции вызвало вопросы в Цинциннати. «Почему вы не организуете мероприятия, призывающие попробовать продукт? – такой вопрос, по воспоминаниям Ломберы, задавали из штаб-квартиры. – Почему не занимаетесь продвижением на местном уровне?» Но в Мексике огромные средства тратились крошечными порциями, концентрированно, с расчетом на максимальный эффект. Компания берегла свои ограниченные маркетинговые ресурсы для более важных инвестиций в бренд. «Когда у нас выходил новый продукт, мы раздавали пробные образцы очень-очень осторожно, потому что для нас это [были] огромные затраты, – объясняла Ломбера. – Основные средства [задействовались] в рекламе, чтобы сформировать убеждение в том что <...> информация адекватно подтверждается действительностью». Такой подход в то время шел вразрез с традиционными взглядами P&G, но он окупился: «Мы не портили рынок всеми этими скидками-добавками и прочими штучками, которые на самом деле являются побочными и в какой-то мере вырабатывают у потребителей плохие привычки <...> учат их выжидать, не демонстрировать лояльность к товарам. Мы делали все самое необходимое на как можно более высоком маркетинговом уровне»^[517].

Так отделение P&G Mexico приспособилось к непростому правовому климату Мексики. Производительность стала ведущим императивом, основой возврата к прибыльности и, по существу, условием выживания. Доходы были низкими, но компания делала ставку на объемы производства. Скудные маркетинговые ресурсы концентрировались в самой необходимой рекламе, поддерживающей ценность бренда в долгосрочном периоде. В компании утверждались новый образ мышления и новые взгляды. В качестве иллюстрации функционирования P&G Mexico Ломбера приводила мексиканскую пословицу «En río revuelto, ganancia de pescadores» («Рябь на воде рыбаку на руку»).

Экономический крах

«Река» становилась все беспокойнее. В середине 1982 года государственный внешний долг Мексики превысил 80 миллиардов долларов – предельная сумма, которую, с нарастающей очевидностью, страна не смогла бы выплатить, притом что цена на нефть на мировом рынке падала. В августе песо сильно обесценилось, вогнав мексиканскую экономику в тяжелую депрессию, которая продлилась до конца десятилетия.

Падение песо подтолкнуло к кризису и P&G. Фактически, весь объем производства компании – по внутренним подсчетам, 98,5 % – был ограничен продуктовыми категориями, попадающими под ценовой контроль, что заставляло ее приобретать сырье по мировым ценам для производства продукта, цена на который покрывала только «половину мировых цен на сырье», как выразился Давила, в 1983 году унаследовавший неблагоприятное состояние дел от Саломона. К 1984 году стоимость сырья достигла 70 % от общего объема продаж. Мексикан-

ское правительство в ответ на давление со стороны Международного валютного фонда сильно сократило список разрешенных для ввоза товаров, усугубив нехватку сырья. Тем временем затраты на финансирование компании опасно возрастали. Заимствованный доллар, равнявшийся 25 песо в конце 1981–1982 финансового года, вырос к концу 1982–1983 финансового года до 150 песо. И в обстановке этого удушающего финансового давления резко сокращались контролируемые компанией доли рынка: в 1983–1984 годах порошки потеряли 8 %, а туалетное мыло – 6 %, после утраты 9,5 % в предыдущем году^[518].

Procter & Gamble силилась удержать шаткие позиции. Департамент закупок и распределения выходил на бушующие рынки, борясь за стабилизацию затрат компании. Компания значительно ужесточила условия сбыта, уменьшив сроки платежей в попытке опередить национальную гиперинфляцию. Департамент разработки продуктов с удвоенным рвением старался заменить импортные сырьевые материалы местными аналогами, которые могли бы оставить качество продукта неизменным. Департамент маркетинга нормировал использование мер по поддержанию ослабленных брендов; производственный департамент карал заводы за неэффективность^[519].

Обстановка стала настолько неблагоприятной, что руководство почувствовало себя вынужденным принять наконец решение об уходе из страны. Одиннадцатого июля 1986 года финансовый директор отделения P&G Mexico Дж. С. Лафферти представил главе латиноамериканского отделения P&G Джорджу Монтойе доклад, «обозначивший финансовые последствия полной остановки дел в Мексике». Монтойя передал доклад Артцту с комментарием: «К вашему сведению. Так как вопрос уже поднимался несколько раз, теперь мы готовы». Артцт добавил рукописную пометку: «Довольно страшный прогноз. Мы надеемся решить проблему». Смейл приписал: «Неплохо бы!»^[520]

В самой же Мексике тем временем воцарились совсем другие унастроения. Состоящее теперь в основном из местных менеджеров, десятилетиями налаживавших дела, отделение P&G Mexico на дне кризиса приняло решение не просто терпеть убытки и экономить, но и использовать возможности для укрепления своей стратегической позиции. «Если бы можно было обобщить в одной фразе нашу концепцию управленческого подхода в худшие времена в Мексике, – говорил Давила в 1984 году, – то она звучала бы так: мы в бизнесе надолго»^[521]. Например, когда конкуренты пытались сохранить объемы продаж и компенсировать сокращение продаваемых категорий продуктов путем возврата к использованию розничных скидок и методов интенсификации продаж в противовес повышению цен, P&G пошла другим путем. Компания констатировала кратковременные потери в объемах, но мужественно терпела до их стабилизации, когда началась пора восстановления, пусть даже при общем сужении рынка^[522].

Самой первой и главной задачей компании была защита потребительской ценности и качества брендов. Вынужденная, по словам Давилы, производить товары «из сырья, которого иногда просто не было», компания адаптировала рецептуру под местное сырье. При этом руководство требовало, чтобы изменение состава не ухудшило продукт, и во время напряженных поисков местными менеджерами и руководством компании подходящих решений стандарты качества оставались неизменными. В действительности же многие из добытых на месте заменителей, к которым прибегли во время кризиса, оказались даже лучше по своим качествам и продолжали использоваться, даже когда ограничения на импорт ослабели^[523].

Что касается маркетинга, то тут компания уже научилась беречь и использовать ресурсы для поддержки бренда. «Там, где нас учил опыт, они приносят наибольшую пользу», – говорит Давила. Кризис заставлял все больше концентрировать расходы: в 1983 и 1984 годах компания полностью отдала 84 % своих маркетинговых ресурсов на распространение рекламной информации, а еще 6 % было затрачено на теле- и радиоролики. Давила подсчитывает: «Итого на 90 % поддержка брендов заключалась в производстве нашей рекламы, в обеспечении долгосрочного благополучия бизнеса. А большая часть от балансовой суммы <...> пошла на дол-

госрочные программы раздачи образцов порошка покупателям стиральных машин и молодым матерям»^[524].

Аналогичная твердость принципов царила в компании и еще на одном фронте – в области человеческих ресурсов. «Условия казались почти скверными», – замечает Давила. «Компания, – соглашается Саломон, – переживала времена, в которые волосы вставали дыбом». Размах кризиса подтверждался урезанием схемы участия в прибыли компании в 1983 году. По мере того как условия ухудшались и инфляция опережала рост зарплаты, неизбежно нарастала тревога в офисах и на заводах компании. «Ситуация, – как выражается Давила, – требовала повышенного внимания к нуждам работников организации. Это было основным приоритетом ее повседневной деятельности». «Хотя компания и цеплялась за каждое песо, она сделала необычный и очевидный акцент на обучение, – объясняет Давила, – чтобы поднять дух и показать корпоративную заинтересованность в личном росте работников». В этих же целях компания стремилась платить людям настолько хорошо, насколько позволяли тяжелые обстоятельства, и даже увеличивать штат. «Продолжайте считать организацию главным приоритетом, – призывает Давила. – Заботьтесь о людях, и они будут заботиться о брендах»^[525].

На орбиту выходит Zest

В глубине кризиса одним из проблесков для отделения P&G Mexico стал бренд Zest. Сотрудники P&G Mexico впервые в 1970-е годы выявили потенциальный рынок для этого бренда, когда заметили, что потребители из района Баха, граничащего с Соединенными Штатами (где преобладали либеральные правила для импорта), в больших количествах приобретали синтетическое чистящее мыло в брусках. «По оценкам, его рыночная доля должна была составлять 60 % или 65 % рынка. Никто, в сущности, ничего не понимал», – вспоминал Саломон. В регионе Баха вода была жесткой, из-за чего синтетический очищающий комплекс в составе Zest действовал гораздо лучше, чем традиционное мыло. Почуввав обширные возможности, сотрудники P&G Mexico запросили у штаб-квартиры разрешение на строительство завода в Мексике и продажу Zest по всей стране. Так как производство этого продукта обходилось дорого, руководство в Цинциннати не спешило идти на капитальные расходы. Однако в конце концов проект получил одобрение^[526].

Первые результаты порадовали. Мыло Zest обрело в Мексике благодатный рынок, в частности не без помощи организации и проведения компанией исследований местного рынка, обнаруживших, что потребители использовали Zest вместо шампуня. Забота о волосах стала одной из отправных точек для раскручивания Zest, и, как выразился Саломон, «раз уж [потребители] применяли его вместо шампуня, значит, они использовали его еще в больших количествах для всего остального»^[527].

Однако введение контроля над ценами сильно урезало прибыли от продажи Zest, фактически нивелировало их, так как продукт классифицировался как обычное мыло и оценивался соответственно, хотя его производство обходилось гораздо дороже. И даже в этом случае компании удалось перевернуть ситуацию. Разработав вариант значительного усовершенствования продукта, P&G обратилась к правительству с просьбой о перемещении Zest в другую продуктовую категорию, поскольку, как утверждала компания, этот продукт на самом деле был не мылом, а *дермолимпитатором* – очистителем кожных покровов, сделанным из синтетических, немыльных ингредиентов. Исследования Национального университета Мексики послужили обоснованием для этой просьбы, и в конце концов правительство согласилось переклассифицировать Zest.

Это было лишь скромной победой в тот тяжелый период, но для борющейся за доходы компании бренд начал генерировать столь отчаянно необходимый поток денежных средств. Как лидирующий бренд туалетного мыла в Мексике, Zest вскоре имел наценку за бренд 53 %

относительно остальных брендов подобного туалетного мыла на рынке. В Мексике, как и в Соединенных Штатах, маркетинговая политика строилась вокруг концепции возрождения: «*Vuelve a la vida con Zest!*» («*Вернуться к жизни вместе с Zest!*»). В отделении P&G Mexico этот лозунг вызвал сильнейший внутренний резонанс^[528].

Подъем: из удушающих объятий на волю

Небольшие победы (например, с брендом Zest) поддерживали истощенный бизнес. В это время общая ситуация в Мексике постепенно улучшалась. Новая президентская администрация начала ослаблять контроль над ценами и прочие экономические ограничения. Экономика медленно поднималась на ноги. Закаленное кризисом, отделение укрепляло свои позиции на рынке.

Фактически, из кризиса 1980-х годов компания вышла с сильным бизнесом. Вынужденная работать в условиях строгого контроля над ценами, она научилась вести свои дела чрезвычайно эффективно. К концу 1980-х годов у P&G в Мексике затраты на производство синтетических моющих средств и мыла в брусках были ниже, а производительность выше, чем в любой другой части мира^[529]. Тем временем следование стратегии поддержания долгосрочной стратегической жизнеспособности посредством укрепления ценности брендов способствовало устойчивому росту объемов производства и рыночной доли по этим продуктовым категориям. Происходило это как раз в те годы, когда Ariel и Zest закрепляли за собой лидерские позиции. К 1988–1989 финансовому году в категории средств для стирки рыночная доля Procter & Gamble составила 58,7 %, а в категории туалетного мыла – 52,1 %^[530].

Эти достижения, выражаясь стратегически, делали Мексику все более важной точкой на карте, в частности во время выхода P&G на латиноамериканские рынки в конце 1980-х годов. Несмотря на все свои проблемы, отделение P&G Mexico в 1987–1988 финансовом году достигло чистого объема продаж в размере 341 миллиона долларов и стало первым по доходности отделением за пределами Соединенных Штатов, Канады и Европы, более чем в два раза опережая все остальные отделения в Латинской Америке (вторым было венесуэльское – 170 миллионов долларов)^[531]. К концу 1980-х годов компания составляла планы борьбы за лидерство во всех шестнадцати продуктовых категориях, в которых P&G в то время вела бизнес^[532]. Высшие руководители корпорации пришли к мнению, что Мексика играет «уникальную роль своего рода учебного центра и является воротами для экспансии в Латинскую Америку»^[533].

Это понимание роли Мексики в широком смысле отражало фундаментальную реорганизацию латиноамериканского бизнеса компании. Модель структурных изменений пришла из Европы, где реорганизация региональных отделений и связанных с ними структур, включая создание единых команд, отвечающих за отдельные бренды по всей Европе, создала мощный механизм обеспечения стратегической гибкости, в том числе системы скоординированного усовершенствования продуктов и их вывода на рынок при значительной экономии издержек. Встреча топ-менеджеров Латинской Америки в Цинциннати в июне 1984 года положила начало процессу реорганизации аналогичных линий. Генеральные директора, управляющие делами в своих странах, выразили обеспокоенность по поводу необходимости гибко отвечать на изменение конкурентных позиций и рыночных условий. Ответственность за прибыли и убытки, по общему соглашению, должна остаться за линейными руководителями, так же как и право принятия инициативных решений, касающихся брендов. Тем не менее для основных брендов (включая Ariel, Ace и Camay) применялась централизованная политика – в целях содействия обмену опытом и полезными знаниями между странами.

В 1987 году процесс регионализации углубился после принятия решения о перенесении штаб-квартиры для латиноамериканского отделения из Цинциннати в Каракас (Венесуэла) и основании двух специальных региональных центров НИОКР в Каракасе и Мехико. Специфи-

ческие контуры региональной структуры пересматривались несколько раз: в 1988, а затем в 1993 году, когда руководство пыталось реализовать идею баланса между структурой управления по продуктовым категориям и по региональным отделениям. Команды по продуктовым категориям были переформированы, и очерчены конкретные зоны их ответственности. В конечном счете было решено, что две линии придется объединить в матричную структуру, поскольку ни разбивка исключительно по продуктовым линиям, ни разделение по чисто географическому принципу не позволили бы сложиться идеальному балансу между быстротой реагирования на местном уровне и региональной эффективностью. «Останутся неохваченные зоны», – заметил Монтойя. В итоге пришлось оставить идею распределения власти только по продуктовым или географическим направлениям: «Нам нужно изменить представление о том, что есть такие аспекты бизнеса, для которых стратегия не важна. И менеджеры региональных отделений, и менеджеры по продуктовым категориям должны заниматься как определением стратегии, так и ее выполнением»^[534].

По существу, Монтойя и его поколение региональных и бренд-менеджеров продолжали сталкиваться и бороться с теми же проблемами, с которыми P&G столкнулась в Мексике с самого начала. Компания пришла в Мексику со слабым знанием местной специфики, прожившись на свою техническую подкованность и деловые навыки в области маркетинга, – иначе говоря, она рассчитывала использовать свои знания в качестве рычага (если позаимствовать эту фразу из современного бизнеса) для создания прибыльного рынка. Что P&G действительно выучила, так это то, что компании для успешной конкуренции нужны знания конкретных местных условий и понимание местных рынков, применяемые строго и с долей воображения. Пока отделение P&G Mexico не научилось слушать мексиканских потребителей и удовлетворять их запросы, дела его хромали. В конце концов, после тяжелых испытаний, компания достигла впечатляющего успеха. Теперь встала задача использования глобальных возможностей, которые уже принесли успех, – при одновременном сохранении ответственности на региональном уровне, которая сделала этот успех возможным.

Мексиканские уроки: Оценка достигнутого

Опыт утверждения, а затем защиты позиций на изобильных, но беспокойных рынках Мексики принес бесценное понимание того, как надо вести бизнес в условиях развивающейся экономики, адаптируясь к неанглоязычной культуре и в то же время сохраняя глобальный взгляд на бренды P&G. Компания не получила того, что ожидала, когда выходила на мексиканский рынок в 1948 году, и пережила трудный и неприбыльный период адаптации. Первая серия моющих средств под брендами P&G не подходила по своему составу к местным условиям и особенностям стирки. И хотя компания обладала глубокими знаниями об американских потребителях, их домашних хозяйствах и повседневной жизни и действительно полагалась на эти знания при построении брендов, ни с чем похожим в Мексике ей работать не пришлось. Более того, P&G встретила сильного конкурента в лице компании Colgate, которая к моменту прихода P&G вела бизнес в Мексике вот уже несколько десятков лет. Первые попытки создания брендов, предпринятые P&G, не могли избежать неудачи. Только непоколебимое упорство помогло компании приобрести хоть какую-то точку опоры в этой стране. Лишь когда P&G начала наполнять рынки своими продуктами, отвечающими местным стандартам качества, представлениям о ценах и потребительских свойствах, ее бренды стали успешными. Rapido (выпущенный в 1958 году) был поворотным пунктом, Ariel же (1968) стал прорывом.

Другими словами, P&G получила новый серьезный урок при переходе от Ace к Rapido и Ariel. Возможно, мексиканские потребители имели меньший доход на душу населения, чем их американские соседи, но они были прозорливы, требовали качества и в большей (чем изначально оценивали в штаб-квартире корпорации) степени оказались готовыми платить за цен-

ные свойства. «Надо быть уважительными, – заключила Ломбера. – Иногда мы думаем, что раз потребители имеют более низкие доходы, то мы можем диктовать, что им следует делать». Но Procter & Gamble не приобрела успеха в Мексике, пока не предоставила потребителям то, что Ломбера описывает как «историю, которая показалась им правдоподобной, а затем продукт, который ей соответствовал». В Мексике, как и везде, потребитель сыграл ведущую роль.

Компания вышла из затруднений после десятилетий сложных уроков и тяжелой работы. Но даже теперь путь оставался тернистым. Когда в середине 1980-х годов произошел обвал экономики, отделение P&G Mexico почти пошло ко дну, вынужденное противостоять условиям, гораздо более суровым, чем те, с которыми оно сталкивалось в Соединенных Штатах. Что поддержало P&G в этот мрачный период, так это ее способности и система взглядов, приобретенные компанией в Мексике. Страстная преданность делу на локальном уровне оказалась совершенно необходимой для успеха. Встречая на своем пути и преодолевая тяжелейшие испытания, отделение P&G Mexico вышло из экономического водоворота в конце 1980-х годов с одной из самых стройных, эффективных и мощных организаций локального уровня из всех, что компания когда-либо имела.

Деятельность в Мексике имеет столь важное значение не только благодаря тому, что в очередной раз преподала P&G уроки в области построения брендов, но и тому, что научила ее грамотному формированию организации. Для ведения глобального бизнеса компания должна была уметь работать в ситуации спада. Экономические кризисы, подобные тому, что поразил Мексику в начале 1980-х годов, свойственны развивающимся рынкам. И мерой успеха в бизнесе является способность переносить такие спады. Монтойя так описал идею, главенствовавшую во взглядах компании в середине 1980-х годов: «Мы решили: чем просто ждать окончания кризиса, лучше допустить, что кризисы всегда будут иметь место в этом регионе»^[535]. В конечном счете, победа над существующими обстоятельствами была необходима не только для сдерживания кризиса, но и для извлечения выгоды из обстоятельств.

Глава 13

Pantene

Создание всемирного косметического бренда

Procter & Gamble выстроила свой первый косметический бренд, шагнувший за отметку в миллиард долларов, на основе того, что еще десять лет назад казалось совершенно непригодным для создания чего-то значительного. Когда компания приобрела бренд Pantene в результате поглощения Richardson-Vicks Inc. (RVI), этот бренд представлял собой небольшую престижную марку шампуня-кондиционера и обладал чрезвычайно узким каналом распространения. Более того, маркетинговая стратегия, способствовавшая впоследствии кардинальному репозиционированию этого бренда, сложилась в отдаленном уголке земного шара, на Тайване, где небольшой филиал P&G еще только завоевывал себе положение на местном рынке. Тем не менее именно эти, более чем скромные, предпосылки привели к тому, что Pantene в 1990-е годы занял центральное место в стратегии компании в области косметических средств.

С точки зрения создания бренда, Pantene потребовал от компании новых и непривычных мер. Это история технологии, включающая как новаторские научные разработки, так и их творческое воплощение в серии брендинговых решений. Это также история брендинга и позиционирования, в ходе которой P&G научилась продавать свои продукты, опираясь не только на их функциональные характеристики, но и на менее очевидные или поддающиеся точному измерению качества. И наконец, история Pantene – это история построения глобального бренда, которая служит убедительным примером использования знаний и идей, полученных в различных отделениях компании (не только в Соединенных Штатах), и организации их стремительного распространения по всему миру.

предпосылки: позиции Procter & Gamble в категории средств по уходу за волосами

Хотя P&G успешно занималась средствами по уходу за волосами с 1930-х годов, в 1980-х ей предстояло столкнуться с серьезным кризисом. Лидирующее положение в отрасли, обеспечивавшееся такими устойчивыми брендами, как Head & Shoulders (рыночная доля которого в конце 1960-х годов составляла 25 %) и Prell (22 % рынка), было нарушено в результате целого ряда стремительных рыночных перемен^[536]. Прически изменились, на рынке появились новые агрессивные конкуренты, а компания реагировала на это недостаточно активно.

Часть проблем проистекала из основных особенностей отрасли. В таких отраслях, как производство стирального порошка или изделий из бумаги, P&G привыкла иметь дело с небольшим числом довольно крупных конкурентов, каждый из которых управлял одним или двумя мегабрендами. Себестоимость производства была высока, и, соответственно, значительная экономия на масштабе создавала почти непреодолимые входные барьеры для новичков. С другой стороны, производство шампуней было, как отмечал журнал *Advertising Age*, относительно недорогим, поэтому проникнуть в эту отрасль было легко и в ней существовало большое число конкурентов и множество брендов, борющихся за внимание покупателей. Компания оказалась вовлечена в конкуренцию, не имея собственных патентованных технологических преимуществ. Большинство продуктов в области ухода за волосами были «очень похожи, не имели значительных отличий, – предупреждал в 1983 году известный консультант по марке-

тингу. – Продавцам придется довольствоваться тем, что на каждый бренд будет приходиться лишь малая доля рынка, и для того, чтобы компания в целом занимала значительную его часть, ей придется вывести на рынок большое количество брендов»^[537].

В этих условиях отрасль оказалась переполненной, а ее развитие – хаотичным. «На таком изменчивом, сильно фрагментированном рынке, – писал в 1980 году журнал *Advertising Age*, – выигрыш, как в рулетке, мог выпасть (и не раз выпадал) на любое число. Одна доля рынка может оцениваться в 10 миллионов долларов, в то же время бренд, обладающий всего лишь 2-процентной долей, может позволить себе рекламу и в некоторых случаях добивается процветания». Опросы показывали, что 40 % потребителей предпочитали специализированные шампуни, «обещающие, например, избавить от перхоти, повышенной жирности волос или секущихся концов, добавить объем или аромат и просто оживить тусклые локоны». То и дело возникали новые модные веяния, в очередной раз потрясавшие рынок. Казалось, что потребители выбирают и отвергают бренды всякий раз, как заканчивают одну бутылку шампуня и покупают новую^[538].

Компания надеялась изменить эту тенденцию, выпустив на рынок новый бренд Pert в 1979 году. «Первоначальной маркетинговой идеей бренда Pert было "Coast для ваших волос"», – пояснила директор департамента НИОКР Сесилия Кузма. Товар был позиционирован как освежающий и имел аромат свежей зелени и этикетку с изображением пузырьков, напоминающую о Coast (бренде мыла, также позиционировавшемся как освежающее). Однако, когда компания еще только готовила Pert к выпуску, ее конкуренты представили на рынок новый вид продукта – бальзамы-кондиционеры, которые начали раскупаться в мгновение ока. Команда, работавшая над брендом Pert, отреагировала на это, изменив его позиционирование, добавив в состав кондиционирующие ингредиенты и разработав маркетинговую кампанию для вывода его на рынок под лозунгом «Вымыл и иди» («Wash and Go»). Однако существующая технология позволяла добиться лишь сравнительно небольшого кондиционирующего воздействия, и Pert, «хотя и однозначно лучший, чем просто шампунь, – признавала Кузма, – даже не приближался по воздействию к настоящему бальзаму, давая, может быть, около 10 % того же эффекта»^[539].

Неудивительно, что Pert не удалось привлечь внимания покупателей. К началу 1980-х годов в компании стали возникать серьезные сомнения в целесообразности пребывания этого бренда на рынке шампуней. Head & Shoulders по-прежнему приносил стабильный доход, но другие бренды работали в убыток, опуская все косметическое производство ниже уровня рентабельности. Общий рост рынка, вызванный увеличением частоты использования шампуней, поддерживал определенный уровень продаж, но это маскировало более глубокие проблемы. За исключением Head & Shoulders, доля рынка брендов P&G неуклонно снижалась.

Обеспокоенное руководство создало рабочую группу, в которую вошли Кузма от департамента НИОКР, Марк Притчард от финансового департамента и Джон Бесс от отделения средств по уходу за волосами, чтобы решить, следует ли P&G покинуть эту отрасль, переведя Head & Shoulders под эгиду отделения лекарственных средств и распродав остальные бренды шампуней. Аргументы в пользу ухода из отрасли были достаточно очевидны. Хотя в прошлом P&G удавалось добиться значительных технологических прорывов (включая синтетический шампунь для волос Drene в 1930-е годы и эффективное средство от перхоти в составе Head & Shoulders в начале 1960-х), теперь компания утратила технологическое преимущество и оказалась неспособной удержать на рынке лидирующее положение. На протяжении 1970-х годов рынок средств по уходу за волосами стал более подвижным и менее управляемым, чем традиционные для компании рынки бытовых товаров. Шампуни превратились в массовый товар, маркетинг которого строился на эстетических категориях. А борьба за среднюю долю на фрагментированном рынке не являлась для компании, подобной P&G, формулой успеха.

С другой стороны, существовало несколько причин в пользу того, чтобы остаться на этом рынке, и они в конечном итоге изменили мнение рабочей группы. Например, существовал феномен стабильного успеха Head & Shoulders. Ведущий бренд Procter & Gamble сохранял свою долю рынка, по-прежнему оправдывал свою высокую ценовую категорию и продолжал приносить прибыль. Самоокупаемость бренда, безусловно, имела значение, но еще важнее для рабочей группы было понимание потребительских предпочтений на этом рынке, полученное на примере Head & Shoulders. По словам Кузмы, «бренд Head & Shoulders представлял собой модель успеха, демонстрирующую, что P&G может конкурировать в этом производстве, если сделает своей целью реальное воздействие шампуня, а не его эстетические характеристики... Head & Shoulders представлял собой комбинацию эффекта и эстетики. Он намного обгонял по популярности своих конкурентов в области шампуней от перхоти и являлся наиболее действенным из них. Похоже, что именно в этом и заключался рецепт успеха»^[540].

Разумеется, применение этого рецепта к другим брендам зависело от достижения значительного преимущества в эффективности, а это, в свою очередь, требовало внедрения новых технологий. Технические специалисты Procter & Gamble считали, что они находятся на пороге значительного открытия. Такая перспектива стала еще одним фактором, который убедил рабочую группу, что компания должна продолжать заниматься средствами по уходу за волосами. Исследователи из департамента Кузмы испытывали новый вид шампуня на пробных фокус-группах из числа сотрудников компании, участвующих в создании бренда, и члены групп непрестанно обращались к ним за новыми образцами. «Сотрудники департамента НИОКР [Procter & Gamble] очень требовательны по отношению к своим продуктам, – вспоминала Кузма позднее, – и если люди возвращаются к вам после участия в пробной группе, возвращаются снова и снова, неделя за неделей, начинаешь понимать, что добился чего-то серьезного, потому что они чрезвычайно разборчивы и беспристрастны».

Тестируемый продукт представлял собой шампунь, который не только очищал волосы, но и делал их гладкими и шелковистыми. Идущий под кодом «косметическое средство № 18» (beauty care product – BC-18), он являлся результатом десятилетий тщательных исследований, посвященных непростой задаче соединения шампуня и реальных, ощутимых для потребителя кондиционирующих качеств в одном продукте.

Технологический прорыв: BC-18

Проблема кондиционера в большей или меньшей степени занимала исследователей отделения средств по уходу за волосами P&G еще с конца 1930-х годов, когда стали очевидны исключительные чистящие качества и неприятное побочное действие Drene. Синтетические шампуни очищали волосы настолько эффективно, что смывали в том числе и их естественный жировой покров, после чего расчесывать волосы становилось очень трудно. «На волосах должно что-то оставаться, – пояснял работающий на P&G исследователь Рей Болич. – До того времени большинство шампуней были [не на синтетической основе, а] на основе мыла, которое оставляло на волосах небольшое количество мыльной пены, игравшей роль своего рода бальзама»^[541]. Смешивание небольшого количества мыла с синтетическими моющими средствами давало достаточно мыльной пенки для создания кондиционирующего эффекта. Однако, хотя в результате волосы и легче поддавались расчесыванию, мыло заставляло их казаться тяжелыми, грязными и будто чем-то покрытыми.

Естественным техническим решением этой проблемы было нанесение на волосы небольшого количества жира в процессе ополаскивания, чтобы возместить потерю смытых шампунем естественных жиров. Однако, занявшись этой проблемой, исследователи обнаружили, что ее не так-то просто решить. Поверхностно-активные вещества шампуня удаляли жиры, а яйца, протеины и другие кондиционирующие ингредиенты, которые исследователи пытались вве-

сти в рецептуру, при ополаскивании смывались. Необходимо было каким-то образом покрыть поверхность волоса чрезвычайно тонким слоем молекул кондиционера, который не удалялся бы шампунем и оставался после ополаскивания. Одним из возможных вариантов было сделать молекулы положительно заряженными, чтобы на стадии ополаскивания они притягивались и равномерно распределялись по волосам (которые заряжены отрицательно). К сожалению, практически все синтетические моющие средства имеют отрицательный заряд; это означает, что молекулы этих средств будут соединяться с молекулами кондиционера еще в бутылке, до того как те смогут попасть на волосы. Результатом этого, докладывал Болич, станет «образование нерастворимого осадка. Он не окажет никакого действия: не будет ни пены, ни оседания на волосах. Просто кусок твердого воскообразного вещества».

Процесс исследований, призванный справиться с этой проблемой, был инициирован в 1980 году, когда компания назначила для разработки рецептуры шампуня и кондиционера «два в одном» новую группу исследователей. Группа с самого начала определила три подхода, которые казались перспективными. Первый подход заключался в том, что, основываясь на наблюдении, что глинистые соединения смягчают волосы, они попытались создать кондиционер, который включал бы глину; подобная технология использовалась в синтетических моющих средствах для стирки, в состав которых включался смягчитель (кондиционер) ткани (например, Bold 3 в Великобритании). Второй подход заключался в применении поверхностно-активного вещества, которое не мылилось, но зато оставалось на волосах в процессе ополаскивания, создавая, таким образом, кондиционирующий эффект. Третий был основан на включении в рецептуру бетаиновых поверхностно-активных веществ с двойным зарядом. Исследования, проведенные через год, позволили отбросить первые две возможности. Глина смягчала волосы, но только при введении ее в состав в огромных пропорциях. («Мы превращали шампунь Prell в кирпичи», – вспоминает Болич.) Все попытки добиться мылкости от кондиционирующего поверхностно-активного вещества не увенчались успехом. А вот команда, работающая с бетаинами, достигла определенного прогресса.

Затем, когда проект уже почти добрался до стадии анализа его рыночной применимости, возникли серьезные проблемы. У некоторых участников испытаний он вызвал сильное раздражение глаз. BC-18 испытывал то, что руководитель исследований Джим Монтон позднее охарактеризует как «настоятельную потребность в радикальном решении»^[542]. К счастью для P&G, Болич отыскал это радикальное решение, работая над совершенно другим проектом.

Волшебный ингредиент

Группа Болича изучала кондиционеры – ополаскиватели для волос, пытаясь разработать состав, который не позволял бы волосам быстрее становиться грязными, как это было с большинством ополаскивателей. Жировые концы многих молекул кондиционера, как обнаружила группа, реагировали с кожным салом, образуя тяжелое комплексное соединение, придающее волосам сальность и не удаляющееся в момент ополаскивания. Попытки Болича выделить такие кондиционирующие молекулы, жировые концы которых не вступали бы в реакцию с кожным салом, не увенчались успехом. Тогда команда исследователей испробовала другую тактику. Хобби Болича – реставрация старых автомобилей – познакомило его со смазывающими качествами различных масел, в особенности силиконового. Летучее силиконовое масло, как выяснилось, не обладавшее зарядом и не содержавшее жировых цепей, испарялось с волос в течение нескольких часов после мытья, делая маловероятным его соединение с кожным салом или другими ингредиентами кондиционера. Оно, однако, плохо осаждалось на волосах, требуя для этого слишком высокой концентрации. Группа попробовала смешать силиконовое масло с другими маслами (которые осаждались более эффективно). Результаты стали несколько лучше, однако волосы и после использования этого состава оставались достаточно жирными.

Затем, откуда ни возмись, точнее «прямо с ясного неба», по словам Болича, явилась разгадка. Отправившись в поход, он израсходовал все моющие средства и воспользовался для мытья сковороды шампунем. Растительное масло, как он заметил, легко смывалось, а вот свиной жир оставался и налипал на сковороду. «Почему?» – заинтересовался ученый. Ответ, очевидно, заключался в их разной вязкости. Растительное масло было жидким и обладало невысокой вязкостью, а вот свиной жир имел среднюю вязкость, где-то между жидким растительным маслом и твердым воском. Мысли Болича обратились к проблеме кондиционеров для волос, над которой он работал в лаборатории. «Что произойдет, если удастся каким-то образом сгустить силиконовое масло? Если оно будет достаточно вязким, – размышлял Болич, – в момент, когда попадает на волосы, то его летучесть понизится. А если оно попадет на волосы и пристанет к ним, то, скорее всего, не смоется и во время ополаскивания»^[543].

Вернувшись в лабораторию, Болич начал работать с силиконом. Он и его группа изучили многие соединения и полимеры, испробовав различные способы загущения масла. Одно соединение – силиконовая смола (silicon gum), – имеющее высокий молекулярный вес и низкую летучесть, оказалось растворимым и дало желаемый эффект. «У нас были проблемы с тем, как разделить это вязкое вещество на мелкие частицы», – вспоминает Болич. Однако со временем ему удалось получить достаточно жидкую смесь силиконовой смолы и жидкого силиконового масла, которая обладала необходимой вязкостью, чтобы оставаться на волосах.

Состав хорошо воздействовал на шиньоны, используемые для экспериментов в лаборатории. Затем, когда было проведено тестирование на «живых» волосах, выявился интересный и неожиданный эффект. Люди утверждали, что кондиционер делал их волосы мягкими и шелковистыми. Это привлекло внимание исследователей. «Мы не заметили этого в лаборатории, да и не ожидали заметить, – вспоминает Болич. – Однако теперь мы увеличили концентрацию и опробовали состав на некоторых людях, волосы которых были действительно непослушными или имели еще какие-нибудь проблемы. И они сказали: "Слушайте, этот состав дает такой эффект, как ни один кондиционер прежде"». Новый состав не только облегчал расчесывание и распутывание волос (что и ожидалось от кондиционера), он к тому же придавал сухим волосам мягкость, гладкость и блеск. При этом испытуемые не чувствовали, что волосы остались грязными или маслянистыми, как после обычного кондиционера.

Проявленное Боличем упорство в сочетании с нестандартным подходом к экспериментам и здравым смыслом, который помог распознать и исследовать неожиданно открывшуюся возможность, позволили ему открыть нечто совершенно новое. «Силиконовая смола была чем-то вроде волшебного ингредиента. И она мог пригодиться где-нибудь еще», – думал Болич.

И на самом деле «волшебный ингредиент» Болича стал ключом к решению многолетней проблемы создания шампуня «два в одном». Группа, работавшая над товаром ВС-18, уже пыталась использовать силикон и отвергла его, потому что он препятствовал пенообразованию шампуня. Точнее сказать, этому препятствовало силиконовое *масло*. А вот волшебная смесь Болича из силиконового масла и силиконовой смолы соединялась с шампунем достаточно хорошо. «Я ввел ее в простейший комплекс с поверхностно-активным веществом и попробовал вымыть шиньон. Получилось. А после того как я еще немножко поиграл с концентрациями и составами, получилось на удивление хорошо».

Волшебство в бутылке

Чрезвычайно важным было то, что руководители Болича предоставили ему свободу действий при исследовании идеи и оказали поддержку при испытании полученного состава. «Мой босс спросил: "Ну, Рей, где наш новый кондиционер?" И я ответил: "У меня есть идея. Но ее еще надо проверить"». Когда испытания начали давать результаты, большое значение имело то доверие, которое оказали Боличу другие сотрудники отделения средств по уходу за волосами.

«Я принес свой волшебный ингредиент в лабораторию к Терезе Беккен [которая руководила проектом по разработке ВС-18]. Обычно, если ты приносишь свою идею другим людям, они говорят: "Ладно, давай сюда свои выкладки. Когда у нас будет время, мы на них посмотрим". Обычно люди делают это с неохотой, потому что хотят испытывать только собственные идеи. Но Тереза отреагировала с большой готовностью... Она приняла мой шампунь и стала его горячей сторонницей, передала его разработчикам и сказала: "А ну-ка, давайте взглянем на это". Они взглянули, и им понравилось».

Создание ВС-18 еще не было завершено, предстояло еще разрешить немало проблем. Например, группе разработчиков нужно было найти способ суспендирования силиконовой смеси в шампуне. Другие научные сотрудники также внесли важный вклад, обнаружив, например, как придать шампуню перламутровый оттенок, оптимизировать пропорцию силиконовой смолы и силиконового масла и пересмотреть химический состав для предотвращения реакции смеси с другими ингредиентами шампуня. Постепенно многочисленные научные группы закончили разработку различных элементов окончательной рецептуры.

По мере того как компоненты ВС-18 объединялись, возбуждение в лаборатории росло. «Мы получали от фокус-групп и домашних тестируемых групп неслыханные прежде отклики, – рассказывает Кузма. – Потребители возвращались, заполняли анкеты, но наотрез отказывались возвращать свои бутылки с шампунем... И мы, в департаменте НИОКР, поняли, что создали что-то значительное. ВС-18 получал такие потребительские отклики, которых до этого мы просто не слышали».

Это открытие укрепило уверенность, что P&G сможет принести на рынок шампуней новые технологии, и явилось критически важным при отказе компании от решения уйти из этой категории продуктов, принятого в середине 1980-х годов. «Если бы у нас не было ВС-18, – утверждает Кузма, – я не уверена, что мы были бы в состоянии справиться с задачей создания продукта, имеющего превосходные рабочие характеристики». А создание подобного продукта, как решила рабочая группа, было ключом к победе в этой отрасли. «Группа разработчиков помогла нам выработать следующую стратегию: "Нам не добиться успеха, если мы будем конкурировать в бизнесе по производству обычного массового товара. Но мы собираемся добиться преимущества, создав продукт, обладающий исключительными характеристиками"»^[544].

Маркетинг технологии: первое решение по брендингу нового товара

Разумеется, новую технологию еще нужно было продать. Когда P&G была готова расфасовать ВС-18 по бутылкам, возник вопрос о бренде, под которым будет продаваться новый товар. И этот вопрос оказался довольно непростым. Изготовители шампуней уже не раз обещали покупателям эффект «два в одном», но пока не сдержали этого обещания. Теперь в руках Procter & Gamble находился продукт, который давал реальный, осязаемый эффект, но обеспечить, чтобы ВС-18 выделился на рынке, привлек внимание скептически настроенных покупателей и убедил их попробовать, было непросто. «Подобные преимущества уже рекламировались прежде, хотя и в отсутствие действительно эффективного товара, и не вызвали у потребителей достаточно сильного отклика, – сообщает Джон Пеппер, тогдашний руководитель по операциям P&G в США. – Мы не были уверены, что продукт хорошо пойдет. Покупатель был настроен скептически»^[545]. Сама компания тоже внесла свой вклад в формирование этого скептицизма, когда в начале 1980-х годов выпустила на рынок Pert, который, вопреки обещанию «пышности и мягкости», не обеспечивал настоящего эффекта кондиционирования.

В подобной ситуации многие считали, что ВС-18, новаторская технология «два в одном», должна быть выпущена на рынок как совершенно новый бренд. Департамент маркетинга начал разрабатывать название бренда и предлагать варианты дизайна, пока группы исследователей

заканчивали доводить до ума состав. «Они выбирали названия, одно из них было, как я помню, China Silk ("Китайский шелк"). Помню также, что видел различные формы бутылок и упаковки, и было еще несколько действительно экзотических, отличных, классных названий», – вспоминает Болич, наблюдавший за этим процессом из своей лаборатории. Несколько подобных предложений, прошедших проверку рынком, сохранились в архивах P&G. *Silk Blossom*, например, привлекал покупателей цветочным орнаментом своей этикетки в стиле ар-деко и рекламным текстом, обещавшим «совершенно новое косметическое средство для получения шелковистости и здорового блеска волос»^[546].

В конечном итоге компания решила вывести новую технологию на рынок как Pert Plus. «У нас уже существовал отработанный механизм, – объясняет Кузма, – а поскольку Pert был заявлен как шампунь-кондиционер <...> это было логичным выбором, учитывая решение компании использовать наши новейшие технологии на благо уже существующих брендов»^[547].

Pert Plus

Несмотря на то, что компания приняла твердое решение, такой выбор все же был довольно рискованным. Бренд Pert находился в упадке. Первоначально, во время пробного маркетинга в 1979 году, он планировался как травяной ароматизированный шампунь с перламутровым отливом, своего рода ответ на Herbal Essences компании Clairol, популярный изумрудно-зеленый шампунь с высоким содержанием ароматизирующих веществ. К тому же Pert должен был расширить категорию освежающих шампуней^[548]. Как уже отмечалось прежде, на поздней стадии разработки в состав Pert было добавлено мыло в качестве кондиционера, однако лишь в небольшой пропорции, обеспечивающей минимальный эффект кондиционирования. Быстро поднявшись до шестипроцентной доли на рынке, бренд почти так же быстро утратил свои позиции, и, к тому моменту как компания решила применить ВС-18, Pert, согласно характеристике Сесилии Кузмы, был очевидно «больным» брендом, а его доля упала до 1,9 %^[549]. Кое-кто сомневался, достаточно ли будет ВС-18, чтобы его оживить. «Мы начали пробный маркетинг в Сиэтле безо всякой уверенности в том, что сумеем спасти этот бренд», – утверждает Пеппер^[550]. Результаты, однако, оказались весьма обнадеживающими: доля рынка увеличилась вдвое, а затем и втрое.^[551]



Первоначальный маркетинг Pert Plus подчеркивал удобство использования эффективного шампуня и кондиционера «два в одном» — позиционирование, которое обеспечило ему лидерство на рынке на раннем этапе существования, но не стало защитой от конкурирующих брендов

Pert Plus достиг масштабов общенационального рынка в 1987 году. Procter & Gamble позиционировала свой бренд, пообещав «прекрасные волосы при минимуме забот». Дополнительные лозунги провозглашали появление «революционной рецептуры для мытья и кондиционирования волос, действующей настолько эффективно, что нет нужды приобретать кондиционер отдельно». Чтобы внедрить этот посыл в сознание покупателей, первичная рекламная кампания бренда под кодовым названием «В раздевалке» (так как действие роликов разворачивалось именно там) начала выходить в эфир в январе того же года. Потребители шампуня, согласно концепции компании, были «независимы, уверены в себе и вели активный образ жизни». R&G также осуществляла поддержку бренда за счет интенсивного распространения образцов продукта. В период 1987–1990 годов было роздано более 60 миллионов образцов шампуня^[552].

В течение нескольких лет Pert Plus медленно, но верно увеличивал свою долю на рынке. Запущенный в производство в расчете на окупаемость через двенадцать месяцев, бренд в течение 1986–1987 годов действительно начал себя окупать, а его доля на рынке возросла до 3,7 %. На следующий год Pert Plus набрал еще одну десятую и начал приносить прибыль, которую компания вкладывала в развитие бренда. Рост временно замедлился, когда команда снизила раздачу образцов, но возобновился, когда она была продолжена. К 1989 году компания планировала сделать Pert Plus «лидирующим брендом (с долей рынка более 5 %)»^[553]. Затем, в феврале 1989 года, журнал *Consumer Reports* опубликовал результаты опроса потребителей, которые отмечали, что и Pert Plus Extra Body Fine Hair («дополнительный объем для тонких волос»), и Pert Plus Normal Hair («для нормальных волос») «пенятся лучше, чем большинство шампуней», «облегчают расчесывание волос, когда они мокрые» и делают их «особенно шел-

ковистыми после высыхания»^[554]. Достоинства ВС-18 начали привлекать внимание. Процесс ускорился, после того как телевизионная программа *Good Morning* подхватила инициативу, эхом повторив рекомендации *Consumer Reports*. Эти два независимых свидетельства способствовали резкому увеличению продажи шампуня, и его доля на рынке достигла 7 %. К началу 1990-х годов бренд стал номером один в США по продажам упаковок шампуня, стоящих один доллар^[555]. На мировом рынке бренд Vidal Sassoon Wash & Go (в Европе) и Rejoice, или Rejoy (в Азии), достигли новых впечатляющих успехов^[556].

Конкуренты пускаются в погоню

Первоначальный успех Procter & Gamble в маркетинге ВС-18 казался триумфом. Безусловно, рост продаж Pert Plus на протяжении 1980-х годов полностью оправдывал решение компании остаться на рынке шампуней. Однако в начале 1990-х годов рост замедлился, когда стала очевидной ограниченность первоначальной маркетинговой стратегии бренда. Компания позиционировала Pert Plus как «удобный» бренд, предлагающий «прекрасные волосы при минимуме забот». Иными словами, бренд вышел на рынок на основании того, что руководитель отделения средств по уходу за волосами в США Мартин Ньючтерн позднее охарактеризовал как «функциональное позиционирование», подчеркивающее то, что являлось «действительно общедоступным преимуществом»^[557]. Хотя конкурентам потребовалось время, чтобы нагнать P&G, к июлю 1991 года появилось не менее десяти конкурирующих брендов шампуней «два в одном», большинство из которых (как указывал проведенный в P&G внутренний анализ) предлагали «состав, адекватный или сравнимый по качеству с производимым нами». «Если все, что представляет собой Pert Plus в сознании покупателей, – это удобство, то продукту не удастся удержать с трудом завоеванные позиции. – Нам нужно создать особенное позиционирование, то есть сосредоточить его на преимуществах шампуня с точки зрения эффекта и характерных качеств, а не простого удобства», – предупреждала команда по работе с этим брендом, готовясь к неизбежной борьбе с конкурентами^[558].

Подозрения оказались оправданными. Компания несколько видоизменила свои ролики «в раздевалке», сместив «акцент <...> с удобства на прекрасно выглядящие волосы». Тем временем Pert Plus пережил то, что его команда окрестила «годом расплаты». В течение календарного 1991 года доля бренда на рынке выросла до 7,5 %, но увеличение объемов производства прекратилось, а общий объем поставок даже уменьшился. «Высокое качество и общее представление о Pert Plus нуждались в подкреплении», – сделала вывод его бренд-команда. Необходимо было создать «текст, провозглашающий превосходный эффект шампуня <...> который убедил бы людей, никогда не пользовавшихся Pert, попробовать, а тех, кто уже использовал, – от него не отказываться»^[559].

Оглядываясь назад, супервайзер отделения косметических средств Роб Маттеуччи говорит: «На самом деле мы не понимали, что представляет собой сущность бренда». По словам Маттеуччи, P&G сумела освоить науку, но пока не превратила ее в искусство^[560].

Второй раунд: повторное появление Pantene

Pert Plus, ВС-18 и решимость P&G продавать действительно эффективные средства по уходу за волосами реанимировали замирающий бизнес и вернули компании стратегическую инициативу. Однако для того чтобы поддерживать свое развитие, компания должна была дать покупателям кое-что помимо эффекта. Необходимо было обратиться к таинственным силам, всколыхнуть глубинные устремления потребителей, уловить и найти способ использовать ускользающие, не поддающиеся оценке качества. Одним словом, P&G должна была продавать красоту. Разработка ВС-18 предоставила компании технологию, имеющую в этом смысле

значительный потенциал, отмечал позднее Мортон, но первые усилия P&G по брендингу и маркетингу этой технологии так и не смогли создать бренд, построенный на идее красоты.

Тем временем один из самых маленьких (с точки зрения штаб-квартиры компании в Цинциннати), недавно возникших и отдаленных филиалов заново выводил на рынок один из ее небольших престижных брендов в смелой и новаторской маркетинговой «упаковке».

Тайваньский виток

Procter & Gamble проникла на рынок Тайваня в 1985 году. Первая группа брендов нового предприятия, включающая Rampers и целую серию различных брендов туалетного мыла, продавалась довольно хорошо, но приносила лишь небольшую прибыль^[561]. Через несколько лет напряженных попыток добиться самокупаемости местное руководство решило изменить свою стратегию: выпустить на рынок бренды средств женской гигиены, отказаться от мыла и вместо этого сконцентрировать свое внимание на средствах по уходу за волосами. «Мы чувствовали, что жительницы Тайваня готовы платить за свою красоту и их заинтересует появление на рынке международного косметического бренда, – пояснял Джеймс Вей, тайванец по происхождению, бывший тогда бренд-менеджером компании. – Кроме того, косметические средства, в отличие от мыла, синтетических моющих средств или детских подгузников, принадлежали к такой отрасли, где, по нашему представлению, нам достаточно было занять определенную нишу, чтобы добиться успеха»^[562]. В 1986 году компания представила на местном рынке Head & Shoulders, а в 1987 году за ним последовал Pert Plus.

Оба бренда продавались хорошо, быстро обосновавшись на тайваньском рынке и обеспечив себе достойные, пусть и небольшие, доли. И все же положение компании нельзя было считать устойчивым. На самом деле ситуация очень напоминала ту, которая сложилась на рынке Соединенных Штатов. Как и в США, рынок средств по уходу за волосами в Тайване был сильно фрагментирован, и только у четырех брендов в 1990 году доли рынка превышали уровень в 5 %. Pert, ставший первым из проникших на этот рынок шампуней «два в одном», имел 11 % рынка, Head & Shoulders – 7 %. Если же сравнивать доли рынка, завоеванные компаниями, то P&G находилась на втором месте после Као, которая обладала 25-процентной долей рынка. Бренды P&G занимали в совокупности 18 %, и компания готовилась к новому витку конкуренции. Принадлежащие Као бренды Sifone (позиционирование которого строилось на обещании «мягких и послушных волос») и Lux (обещающий особый блеск) говорили о проникновении фирмы в область производства шампуней «два в одном» и грозили подорвать позиции P&G на этом растущем сегменте рынка^[563].

Рассматривая ситуацию конкретно в Тайване и Азии в целом, Дирк Ягер, топ-менеджер P&G, курирующий развитие бизнеса в этом регионе, рекомендовал тайваньским руководителям вывести на рынок средств по уходу за волосами третий бренд, при этом он советовал попробовать Pantene. Он выбрал тайваньскую группу (как позднее предположил Вей), потому что она обладала «наибольшим в Азии опытом по продаже средств по уходу за волосами», хотя и этот опыт ограничивался лишь парой лет. Pantene выглядел перспективным, поскольку уже существовал в качестве международного бренда, хотя и совершенно незнакомого азиатам.

Однако с другой точки зрения выбор Pantene казался довольно странным. Когда P&G унаследовала этот бренд после приобретения RVI в 1985 году, он приносил лишь небольшую прибыль. Richardson-Vicks и сама приобрела Pantene лишь за несколько лет до своего слияния с P&G и продавала этот шампунь в США в качестве престижного бренда, распространявшегося через универмаги, профессиональные салоны красоты и аптеки. В момент поглощения P&G RVI как раз готовила кампанию по его выводу на массовый рынок, которую P&G впоследствии воплотила в жизнь, однако Pantene по-прежнему оставался ограниченной и дорогостоящей

рыночной идеей. По своей тогдашней рецептуре «он являлся обычным шампунем-кондиционером, – поясняет Кузма. – Его популярность целиком базировалась на рекламном образе»^[564].

Однако с момента вывода этого бренда на рынок в 1945 году он успел приобрести устойчивый имидж, связанный с заботой о красоте и здоровье волос. Само название Pantene происходило от наименования одного из ингредиентов, пантенола, обнаруженного в 1940-е годы группой швейцарских исследователей. Пантенол проникал в кутикулу волос, укрепляя их и делая более эластичными. Позиционирование RVI усиливало эту концепцию: рекламные материалы компании описывали продукты линии Pantene как «дорогостоящую продукцию, ориентированную на лечение и поддержание здоровья волос, в основе которой лежит научный подход к уходу за волосами». Элегантная упаковка в бутылки с необычными колпачками золотистого цвета акцентировала идею красоты^[565].

Репозиционирование Pantene

Рекомендовав Pantene для выпуска на рынок в Тайване, Ягер предложил, чтобы товар был парфюмирован и его разновидности имели различный аромат и цвет. Однако тайваньские бренд-менеджеры избрали другой подход. Их департамент НИОКР указал на то, что создание различий по принципу аромата и цвета будет слишком дорогостоящим удовольствием. Так или иначе, бренд-менеджер, назначенный руководить этим проектом, основываясь на своей интуиции, предложил другое решение этой проблемы. Вей был, по его собственным словам, «молодым и увлеченным маркетинговым сотрудником, не знавшим неудач». Он работал в Тайване с Head & Shoulders и Pert Plus, но в его багаже были также уроки, усвоенные во время обучения на бренд-менеджера в Соединенных Штатах, где он занимался стиральными порошками, а вовсе не средствами по уходу за волосами. Этот опыт имел решающее значение. «Мы воспользовались подходом, применявшимся по отношению к стиральным порошкам: общая технология и общий аромат», – поясняет Вей. При этом за основу была взята некая единая технологическая база и приспособлена к конкретным нуждам, необходимым для создания имиджа данного бренда. Другими словами, если ВС-18 представлял собой лучшую из имевшихся у компании технологий производства шампуней-кондиционеров, то именно он и должен был послужить основой для нового бренда^[566].

С другой стороны, новые хозяева бренда в Тайване намеревались извлечь преимущество из научно-оздоровительного имиджа бренда и его мистической связи с красотой волос. Закрепившись на рынке с двумя сугубо функциональными брендами, местные руководители заранее решили, что «третий бренд должен быть в большей степени связан с понятием красоты», – рассказывает Вей^[567]. Изучение привычек и предпочтений тайваньской аудитории указало на ключевые возможности, которые необходимо было использовать. «Блестящие и здоровые волосы оказались основной характеристикой качества шампуня, – вспоминает Джон Ли, бывший тогда рекламным менеджером средств по уходу за волосами в Тайване. – А учитывая, что другие ключевые характеристики – отсутствие перхоти, мягкость и гладкость волос – уже использовались в Head & Shoulders и Pert, мы сделали вывод, что позиционирование на основе таких качеств, как здоровье и блеск в сочетании с технологией "два в одном", будет представлять собой уникальную возможность для нового продукта»^[568].

Готовя маркетинговую концепцию бренда, тайваньские менеджеры по крупицам собирали удачные идеи из рекламных кампаний Pantene в других странах. Например, внимание команды бренда привлекли как позиционирование его вокруг концепции «Красота через здоровье», культивировавшееся в Соединенных Штатах, так и позиция «Блеск снаружи – сила внутри», избранная бренд-менеджерами Франции. Однако американский вариант звучал довольно расплывчато, а французская версия казалась слишком сложной для эффективного внедрения в сознание покупателей. Комбинация этих двух идей превратилась в тайваньский

лозунг «Блеск здоровых волос», который успешно прошел испытание рынком^[569]. «На этом этапе, – продолжает Вей свой рассказ, – у нас была концепция, связанная со здоровьем волос, и имело смысл воплотить идею здоровья через витамины. Поэтому департамент НИОКР улучшил состав шампуня, введя в рецепт ВС-18 [имевшийся в первоначальном Pantene] провитамин [B5], чтобы новый состав оказывал дополнительный эффект»^[570].

Это был классический пример того, что Ньютон называл «украсть и усовершенствовать» (а компания более тактично стала именовать «обнаружить и применить»). Тайваньское отделение P&G заимствовало элементы кампаний Pantene на других рынках, видоизменило их применительно к местным рыночным условиям и создало для бренда сильную новаторскую платформу. «Тайвань в то время представлял собой очень небольшой рынок, – поясняет Вей. – Поэтому мы всегда оказывались крайними». Другими словами, они не могли рассчитывать на что-то, придуманное другими.

Procter & Gamble выпустила Pantene Pro-V (на китайском – Pan-Ting Pro-V) на тайваньский рынок в апреле 1990 года. Первоначальная линия ограничивалась шампунями (без кондиционеров), которые выпускались в четырех вариантах: для нормальных, жирных и сухих волос и для волос с химической завивкой. От золотых колпачков компания отказалась и изменила дизайн флакона, придав ему форму овального цилиндра. В соответствии с цветовой схемой, использованной в США, бутылочки были окрашены в пастельно-перламутровые тона: цвета слоновой кости – для жирных волос, желтый – для нормальных, розовый – для сухих и бледно-лиловый – для волос с химической завивкой. Исследования рынка показали, что тайваньские потребители предпочитали графический дизайн, основанный на американском образце, более современному дизайну, используемому для Pantene в Европе^[571].

При подготовке рекламной кампании, приуроченной к выпуску бренда, местная команда по работе с этим брендом и рекламное агентство продолжали использовать тактику «обнаружения и применения». Первая волна рекламы основывалась на копиях американских роликов Pantene, в которых супермодели призывали: «Не стоит ненавидеть меня за то, что я красива». Для того чтобы подчеркнуть эффективность шампуня для самых «трудных» волос, в кампании участвовали модели с химической завивкой. Результат был не очень обнадеживающим. «Мы не смогли уловить в завитых волосах никакого блеска», – признавался Вей. А тайваньские покупательницы неохотно откликнулись на рекламный лозунг, который, по словам Вей, «был слишком агрессивным для тайваньской культуры». Осознав, что кампания нуждается в исправлениях, команда бренда подготовила вторую волну рекламы, с несколько видоизмененным текстом: «Не завидуй здоровому блеску моих волос». Команда воспользовалась опытом своего отделения в Японии, которое решило аналогичным образом репозиционировать Pantene на своем рынке и, располагая большими ресурсами, отсняло собственные ролики. Японские ролики демонстрировали «прекрасные кадры и модель с прямыми волосами, – вспоминает Вей. – И мы сказали: "Смотри-ка! Некоторые из этих кадров выглядят очень неплохо"»^[572]. После нескольких попыток получить сравнимые по качеству кадры, снимая моделей с химической завивкой, тайваньская команда бренда Pantene переключилась на изображение прямых волос. И с этим изменением все встало на свои места. Потрясающие кадры, блестящие волосы и подход, обращающий внимание на их «магическую» трансформацию, стали центром маркетинговой кампании бренда.

Согласно первоначальному проекту, продажи Pantene на Тайване к концу первого года планировалось довести до 3 %. Pantene Pro-V потребовалось всего шесть месяцев, чтобы в два раза превзойти эту цель. Исследование привычек и предпочтений, произведенное после выпуска продукта на рынок, показало, что о существовании бренда известно 70 % потребителей, а 60 % потребителей знакомы с его рекламой^[573]. Pantene захватил тайваньский рынок в мгновение ока. Объединив желание потребителей иметь здоровые, блестящие волосы с соста-

вом ВС-18, который придавал волосам блеск, шелковистость и мягкость, P&G сумела сделать из ВС-18 бренд, основанный на идее красоты волос.

Глобализация Pantene

Pantene Pro-V стремительно вышел за свои первоначальные территориальные границы. Ларри Дэр сыграл ключевую роль в распространении бренда по всей Азии, используя тайваньскую модель и назначив генерального директора тайваньского отделения Кооса Грута ответственным за расширение рынков. Грут начал с Филиппин, затем охватил Таиланд и вскоре завоевал для бренда прочные позиции на всех рынках этого региона. Впечатленный этими успехами, Боб Бланчард, бывший тогда вице-президентом компании по международному стратегическому планированию, начал ратовать за более широкое распространение продукта в Латинской Америке и на европейских рынках. Менее чем за два года, при энергичной поддержке на корпоративном уровне со стороны генерального директора Эда Арцита, который повсеместно внедрял в умы сотрудников глобальное мышление, P&G вывела Pantene на рынки практически всего земного шара^[574]. Рыночная экспансия первой волны брендов P&G на основе ВС-18 проходила нескоординировано, хаотично: то, что называлось Pert Plus в Соединенных Штатах, стало Vidal Sassoon Wash & Go в Европе и Rejoice (или Rejoy) в Японии. Как сформулировал Маттеуччи, «у нас была эта технология, и мы использовали ее везде, где можно»^[575]. Второй раз, в случае с Pro-V, компания работала в более тесном сотрудничестве, взяв за основу элементы, доказавшие свою пригодность в Тайване, сделав относительно небольшие поправки для местных рынков и быстро выпустив его в продажу по всему миру.



Вместо того чтобы продавать шампунь как функциональное и эффективное средство, реклама Pantene Pro-V придавала бренду неуловимый ореол красоты

Настоящее испытание, разумеется, ожидало бренд в Соединенных Штатах. Ставки там были выше, чем где-либо еще. «Одно дело бросить монетку в маленькой стране вроде Тайваня, – указывал Монтон. – Там можно потерять, допустим, 5 миллионов долларов. И совсем

другое дело – подбросить ту же монетку в США, где речь идет уже о 50–60 миллионах долларов»^[576]. Иными словами, бренд-менеджеры США привыкли экспортировать, а не импортировать свои идеи. Даже в условиях впечатляющего успеха Pantene по всему миру, в родной стране P&G существовали определенные колебания. «Впервые в области косметики, – отмечает Монтон, – идеи начали приходить в США из-за рубежа. Это было серьезное культурное изменение»^[577].

Тем не менее обстоятельства со всей очевидностью требовали реакции. По мере того как разрушалась уникальность позиционирования Pert Plus, P&G склонялась под растущим давлением конкурентов. Особенно опасной среди них была компания Helene Curtis, захватившая первое место в области средств по уходу за волосами на протяжении 1980-х и начала 1990-х годов. Ее ведущий бренд Suave занимал прочное положение в нижнем сегменте рынка, а два других бренда – Salon Selective и Finesse – сделали серьезную заявку на не менее сильные позиции в его верхнем сегменте. Но главное, Helene Curtis готовила к массовому выпуску новый дорогостоящий бренд Vibrance^[578]. Procter & Gamble требовался сильный конкурирующий продукт в том же сегменте рынка, причем чем скорее, тем лучше.

С этим новым сознанием срочности в принятии решения менеджеры отделения косметических средств P&G в США обратили свое внимание на тайваньскую модель. Компания уговорила Ньючтерна, находившегося тогда в Японии, взять на себя руководство американским отделением средств по уходу за волосами, начиная с лета 1991 года, с конкретной задачей вывода на рынок Pantene. Необходимо было работать быстро, без обычной серии развернутых рыночных испытаний. «Мы очень сильно изменили подачу товара и даже не имели времени, чтобы ее опробовать, – вспоминает Ньючтерн. – Мы знали, что Helene Curtis вот-вот выведет на рынок новый престижный бренд, поэтому приходилось поторапливаться». Компания провела базовые испытания (ранний этап испытаний, предшествующий выводу на пробный рынок) в сентябре 1991 года и выпустила товар на общенациональный рынок в феврале 1992 года. Еще до выпуска Pantene Pro-V на рынок Ньючтерн провел модифицированный вариант рекламной кампании, построенный на основе лозунга «Блеск здоровых волос» для рекламы старого Pantene. Он не намеревался позволить какой-нибудь другой компании выйти на североамериканский рынок с концепцией, которую P&G впервые предложила в Тайване^[579].

Надежды на выпуск Pantene Pro-V в Соединенных Штатах были достаточно скромными. После трудного первого года и внесения торопливых поправок во внешний вид продукта (изменения размера флаконов и т. п.) бренд начал набирать обороты, сперва понемногу, потом с возрастающей скоростью. Ньючтерн так описывал этот итеративный процесс: «Сначала мы были очень ограничены в средствах, в конце первого года результаты были просто ужасными. Но потом нам удалось войти в ритм: увеличение количества рекламных средств, развитие бизнеса, испытания, распространение пробных образцов, развитие бизнеса, снова увеличение рекламы, опять развитие бизнеса, снова раздача пробников, и затем все как-то само собой образовалось». На каждом этапе компания исследовала результаты использования рекламных средств и обнаруживала дополнительные потенциалы для роста. На каждом этапе вложения окупались. Вопреки ожиданиям, Pantene вырос до статуса мегабренда. Procter & Gamble соединила науку (BC-18) и искусство (блеск здоровых волос) и выстроила бренд на концепции красоты.

История Pantene: оценка достигнутого

Завоевание лидерства в области средств по уходу за волосами в 1980-е и 1990-е годы потребовало от P&G немалых усилий. Компания не раз меняла свою стратегию в этой отрасли: от Pert к BC-18, от BC-18 к Pert Plus и от Pert Plus к Pantene Pro-V. Однако к концу 1990-х P&G уже обладала не только отдельными элементами нового бренда стоимостью в миллиарды долларов, но и новой моделью позиционирования будущего бренда-лидера.

Как и во многих других эпизодах истории P&G, решающую роль в достижении успеха сыграли технология и превосходные показатели эффективности продукта. Разработка базовой рецептуры шампуня-кондиционера «два в одном» (BC-18), дававшего превосходный эффект, предоставила компании возможность создания (или видоизменения) брендов с уникальными, ценными для потребителя качествами. Ученые и химики-технологи Procter & Gamble снова сумели получить технологическое преимущество и дали компании шанс вывести на рынок продукты, которые явно опережали по своим характеристикам конкурирующие бренды. До этого момента первая часть истории, касающаяся BC-18 и Pert Plus, напоминает рассказ о создании Ivory в 1880-е годы, Tide в 1940-е и Crest в 1960-е.

Однако потом история развивается совершенно иначе, потому что использование возможностей, предоставленных BC-18, и завоевание долговременного лидерства среди существующих на рынке брендов заставили P&G пойти дальше своих традиционных представлений о построении брендов. Конкурирующие продукты со сходными характеристиками появились на рынке всего через несколько лет после выпуска Pert Plus. Бренд-менеджеры скоро поняли, что брендинг средств по уходу за волосами только на основании их функциональности и эффективности не сможет гарантировать уникальную ценность бренда или обеспечить ему продолжительное лидерство на рынке. Другими словами, на одной технологии было не продержаться.

Соответственно, через несколько лет интенсивного роста развитие первого бренда на основе BC-18 прекратилось. К счастью, стараясь сохранить положение на рынке, P&G распределила свои усилия, открывая в полученной технологии новые качества и применяя BC-18 при создании брендов, основанных на этих качествах. «Когда у вас есть хорошая технология, – отмечал Монтон, рассуждая о Pert Plus и Pantene, – эту технологию можно использовать различными способами, не ограничиваясь единственной рыночной позицией».

Так технология, которая сначала стала основой для возрождения Pert, послужила также и бренду Pantene Pro-V. На этот раз при позиционировании бренда менеджеры избрали другой подход. Они описывали товар, используя слова, которые не только доказывали его реально ощутимые преимущества, такие как эффективность и функциональность, но и окружали его таинственной аурой. Иными словами, превращали Pantene в бренд, построенный на идее красоты. Подобная эволюция не была для компании с опытом P&G такой уж легкой или естественной. Тем не менее она явилась основой для создания нового блокбастера. «Необходимо дать потребителю и науку, и искусство, – говорил Маттеуччи, – только тогда можно добиться его лояльности. И вот тогда-то и возникают по-настоящему крупные бренды <...> те, которые потом надолго остаются на рынке».

И наконец, еще один удивительный момент истории Pantene – это ее география. В отличие от обычного пути распространения ведущих продуктов P&G, элементы того, что быстро превратилось в международный мегабренд, слились воедино очень далеко от Цинциннати. В крошечном филиале, только обосновывающемся на периферии компании, горстка менеджеров и исследователей страстно трудилась над развитием своего бизнеса. Получив от Ягера первоначальный совет, тайваньский бренд-менеджер Вей принял на себя воплощение этой идеи и сумел разработать победоносную кампанию. Умение P&G пробуждать в своих сотрудниках ответственность и чувство совладельцев компании, ее способность увидеть потенциал, заложенный в результатах труда, и быстро внедрить новаторскую идею в мировом масштабе представляли собой важную веху в новом самоопределении P&G как глобальной организации.

Часть 4

Конкуренция в сужающемся мировом пространстве: Procter & Gamble после 1990 года

Глава 14

Procter & Gamble меняет форму

После 1990 года P&G непрерывно сталкивалась с резкими и стремительными изменениями в основных отраслях своей деятельности и на рынках. Компания вступила в это десятилетие, имея 1,6 миллиарда долларов чистой прибыли при доходах в 24,1 миллиарда долларов (6,7 % дохода с продаж после уплаты налогов) и с численностью персонала 89 тысяч человек в 47 странах. Основные направления работы компании включали средства для стирки, чистящие средства, средства личной гигиены, продукты питания и напитки, целлюлозу и химические вещества. Около 38 % продаж и 47 % собственных средств компании приходилось на зарубежные страны, что указывало на все большую глобализацию стратегий и операций компании.

К началу XXI века P&G значительно видоизменилась. В 2003 году компания зарегистрировала чистую прибыль в размере 5,1 миллиарда долларов при доходах в 43,3 миллиарда долларов (11 % дохода с продаж после уплаты налогов) и насчитывала 98 тысяч сотрудников в более чем 80 странах. Падение коммунистической системы в Центральной и Восточной Европе и либеральная экономическая политика Китая позволили P&G получить доступ приблизительно к двум миллиардам новых потребителей, изголодавшихся по западным товарам.

Значительно изменилось и количество отраслей в портфеле компании. Procter & Gamble уже не указывала в докладах такую часть своего бизнеса, как производство целлюлозы и химических веществ; отмечая при этом быстрое развитие новых для компании направлений, таких как производство косметических, лекарственных и медицинских средств (включая средства по уходу за полостью рта), которое послужило ценным добавлением к традиционным, постоянно растущим и прибыльным производствам в сегментах средств для стирки и по уходу за домом, а также изделий из бумаги (в том числе средств женской гигиены). Основными приобретениями этого периода стали Max Factor (1991), Tambrands (1997), Iams (1999), Clairol (2001) и Wella (2003). Компания отказалась от таких давно существующих брендов, как Crisco, Spic and Span, Biz, Duncan Hines и Jif, а также некоторых начинаний 1980-х годов в области продуктов питания и напитков: Citrus Hill и Fisher Nuts. Продолжающееся развитие мегаоптовых покупателей, а именно сетей универмагов Wal-Mart, Target, Carrefour и METRO, быстро выходящих на мировой рынок, оказало огромное влияние на маркетинг и продажу товаров P&G. Появление Интернета внесло дополнительные изменения в управление поставками и маркетинг и открыло целый ряд совершенно новых возможностей.

Все эти значительные, даже революционные, перемены, произошедшие в бизнесе и на рынках P&G, представляли собой внешнее отражение не менее значительных, даже революционных, событий внутри компании. Дважды компания реструктуризировала свои операции и сократила тысячи рабочих мест, стараясь обеспечить максимальные выгоды для потребителя, в том числе и за счет снижения себестоимости. Она обновила свой подход к разработке продуктов, стремясь к созданию новых брендов и новых категорий продуктов. И наконец, в 1998–1999 годах, под руководством нового главного управляющего Дирка Ягера, P&G произвела крупнейшее в своей истории изменение структуры компании. Проведенная под девизом «Организация-2005» (O-2005), реорганизация практически полностью видоизменила способы

и методы ведения бизнеса и управления P&G. Она затронула самые основы компании, прежде организованной по принципу географических центров прибыли, объединив их во глобальную матричную систему, включающую глобальные продуктовые группы и региональные маркетинговые организации. Руководствуясь лозунгом «Масштабы, инновации и скорость», P&G старалась повысить скорость инноваций и глобального роста компании.

Однако переход к новой структуре происходил отнюдь не гладко. Масштабы оказались чересчур велики, а скорость – слишком высокой. Рассчитанная на глобальный рост структура издержек стала обременительной, поскольку намеченного роста не произошло. Акции упали, и это привело к смене руководства компании. Новый генеральный директор А.Дж. Лэфли возглавил процесс возрождения P&G, переориентировав компанию на то, что удавалось ей лучше всего, и сосредоточив ее усилия на поддержании крупнейших брендов, сохранении клиентов и завоевании лидерства на своих крупнейших рынках. В то же время компания пересмотрела свою структуру издержек и разработала новый подход к внедрению инноваций, основанный на партнерстве и быстрой коммерциализации новых продуктов.

Даже в 2003 году волна перемен, связанных с программой О-2005 и последствиями ее осуществления, продолжала прокатываться по P&G. Тем не менее последние данные о прибылях компании выглядят вдохновляющими, являясь зримым воплощением целей О-2005 и последующих ее модификаций: компания занимает первое место в мире по своим основным категориям продуктов, является обладателем лидирующих в мировом масштабе брендов, удерживает первенство в области инноваций и возвращается к постоянному и неуклонному росту прибыли.

В 1990 году, когда Эд Артт сменил Джона Смейла на постах председателя совета директоров и генерального директора компании, редкий наблюдатель (внутри P&G или со стороны) смог бы предсказать грядущие изменения. И тем не менее, все сознавали, что подобные перемены неизбежны, и подозревали, что они окажутся необычайно серьезными.

Полный вперед, 1990–1995 гг.

Избрание 59-летнего Артта на пост генерального директора оказалось для некоторых наблюдателей неожиданным, хотя он и являлся одним из двух очевидных кандидатов на эту должность. Другой кандидат, 50-летний Джон Пеппер, займет этот пост позднее, когда Артт в 1995 году достигнет пенсионного возраста^[580]. В течение пятнадцати лет до своего «восшествия на престол» Артт возглавлял осуществление стремительной и обширной международной экспансии P&G, начав с должности вице-президента по европейским операциям компании в 1975 году и затем поднявшись до исполнительного вице-президента по международным операциям в 1980 году и вице-председателя и президента международного отделения P&G International еще четыре года спустя. Он возглавил реорганизацию операций P&G в Западной Европе, объединив автономные, разрозненные по отдельным странам филиалы в более централизованную и скоординированную региональную структуру, что сократило прямые и косвенные издержки в цепи ценообразования компании. Он также стал несомненным лидером в распространении влияния P&G на Японию, Тайвань, Китай и Юго-Восточную Азию, а также на Центральную и Восточную Европу после падения советского блока. До этого он следовал по традиционной карьерной лестнице, зарекомендовав себя как трудолюбивый, упорный бренд-менеджер и генеральный директор в самых различных отраслях бизнеса, в том числе в производстве моющих средств, изделий из бумаги и продуктов питания. Бывший в свои студенческие годы игроком университетской баскетбольной команды, Артт представлял собой тип активного, конкурентоспособного руководителя, обладающего острым умом, открытой манерой общения и умением добиваться результатов. Несмотря на то, что истории о его взрыво-

опасном темпераменте были широко известны в компании, он обладал и недюжинным личным обаянием, которое умело использовал для мотивации сотрудников.

Избрание Артцта свидетельствовало о продолжающейся приверженности P&G ко все большей глобализации компании. В то же самое время в высшее руководство вошли два новых исполнительных вице-президента, Дирк Ягер и Юрген Хинц, оба иностранцы, большая часть карьеры которых прошла за пределами США. А наследником Артцта в качестве президента международного отделения P&G International стал Пеппер. Это была команда, обладавшая разносторонним и глубоким международным опытом и, безусловно, глобальным видением^[581].

В начале 1990-х годов перед P&G вдруг открылись неожиданно огромные возможности, в особенности в Китае, Центральной и Восточной Европе. В то же время компании приходилось бороться и с привычными, традиционными для нее проблемами, такими как постоянная конкуренция со стороны старых соперников (Unilever, Kimberly-Clark, Colgate, Henkel и Као); неудачные результаты нескольких начинаний в области производства продуктов питания и напитков; постоянная необходимость искать новые пути роста путем поглощений других фирм и внутреннего развития компании; операционные издержки, которые оставались слишком высокими; и продолжающаяся революция в торговле, признанным лидером которой являлся Wal-Mart.

Хотя P&G прилагала все усилия для решения этих задач, Артцт был недоволен достигнутым до сих пор прогрессом. Пытаясь ускорить процесс, он превратил начало 1990-х годов в поистине беспокойное время для компании. Procter & Gamble выступила с рядом крупных инициатив, которые должны были ускорить ее международную экспансию, рассортировать направления деятельности в ее портфеле и избавиться от лишнего груза, видоизменить взаимоотношения с торговлей, реорганизовать операции, внедрить новый подход к инновациям и обновить внутреннюю систему обучения персонала, чтобы привести P&G к процветанию в современном, более тесном и быстром, с точки зрения конкуренции, мире^[582].

Глобальный рост

Наиболее очевидные возможности для роста открывались в странах, бывших до сих пор «белыми пятнами» – в Китае, Центральной и Восточной Европе, – этом пустом с экономической точки зрения пространстве, которое P&G постаралась поскорее заполнить. Отказавшись от традиционной практики постепенного проникновения на рынок через совместные предприятия и поэтапного продвижения от страны к стране, P&G применила в Центральной и Восточной Европе региональную стратегию, подразумевающую одновременное проникновение на многие рынки со многими категориями продуктов. К началу 1990-х годов P&G основала филиалы в Венгрии, Польше, Чешской Республике и России и перегнала своих западных соперников в области производства средств для стирки, одноразовых подгузников и зубной пасты. В Китае, куда P&G проникла через создание совместного предприятия в 1988 году, компания заключила соглашения с властями города Гуанчжоу и провинции Гуандун на постройку крупнейшей в стране фабрики по производству бытовых товаров. Открывшийся в 1991 году завод Хуангпу позволил P&G добиться лидерства на рынке средств по уходу за волосами и средств личной гигиены, таких как мыло и увлажняющие кремы, и заложить основу для роста производства средств по уходу за полостью рта.

Тем временем P&G дополнила свое проникновение в зоны «белых пятен» другими значительными зарубежными инвестициями, способствовавшими укреплению ее положения на международном рынке. В 1991 году компания заложила фундамент нового центра НИОКР на острове Рокко (неподалеку от Осаки), в Японии, чтобы изучать запросы взыскательных потребителей этой страны и разрабатывать товары, удовлетворяющие им. В Европе P&G вложила более миллиарда долларов в усиление своих технических и производственных мощностей,

в том числе в расширение европейского технологического центра в Брюсселе, приобретение компании по производству изделий из бумаги в Германии и строительство нового предприятия по производству Pringles в Бельгии. В Латинской Америке в 1993 году P&G заложила в Каракасе, Венесуэла, фундамент нового здания штаб-квартиры латиноамериканского отделения компании, в задачу которого должно было входить определение и воплощение в жизнь скоординированной стратегии развития этого региона. Ее отделение по Ближнему Востоку, Африке и общему экспорту, базирующееся в Женеве, продолжало осваивать новые рынки путем экспорта товаров и организации совместных предприятий в странах, входящих в зону ее ответственности. Вся эта бурная деятельность способствовала изменению направленности P&G и ее превращению из американской в глобальную корпорацию: в 1993 году, впервые в истории компании, ее доходы от зарубежных отделений превзошли полученные внутри Соединенных Штатов^[583].

Изменения в портфеле

В то время как P&G увеличивала число своих предприятий за рубежом, руководство компании проводило переоценку направлений бизнеса в своем портфеле, чтобы усилить ключевые отрасли и избавиться от несущественных. На протяжении 1990-х годов сохранялась конкурентная обстановка, сложившаяся в ключевых отраслях компании ранее. Например, в категории средств для стирки и по уходу за домом Tide и Ariel прочно удерживали лидерство на мировых рынках; вместе с тем более мелкие бренды синтетических моющих средств и крупные бренды средств для мытья посуды и кондиционеров для белья также чувствовали себя достаточно хорошо. Сильным соперником, особенно в Европе, Латинской Америке и других развивающихся странах, оставалась компания Unilever; другие компании, такие как Henkel в Европе и Као в Азии, также представляли собой сильных и изобретательных конкурентов, которые начинали выходить на глобальный уровень. Хотя в производстве салфеток, туалетной бумаги и бумажных полотенец P&G удерживала в Соединенных Штатах лидирующую позицию, Kimberly-Clark оказалась серьезным противником и ее бренд Huggies вытеснил Pampers с первого места на рынке США. Ну а Colgate тем временем продолжала свою яростную атаку на бренд зубной пасты Crest.

Арцитт ожидал от большинства ведущих брендов P&G, что они станут лидерами на мировом рынке, во всяком случае в промышленно развитых странах. И это не были пустые мечты, учитывая международный успех Tide, Ariel, Pampers, Always/Whisper, Pringles и других брендов. Как описывалось ранее, в начале 1990-х годов шампунь Pantene Pro-V стал следующей глобальной суперзвездой P&G.

Стараясь продвигать свои глобальные бренды (и каким-то образом «оживить» Pampers и Crest), P&G произвела значительные инвестиции и в развитие таких сравнительно молодых отраслей, как производство косметических средств и парфюмерии, а также лекарственных средств с целью ускорения их роста. Будущее обоих бизнесов, которые P&G построила в основном на основе сделанных ею приобретений, казалось безоблачным.

В сфере производства косметики и парфюмерии приобретение в 1989 году компании Noxell принесло P&G не только бренд средств по уходу за кожей Noxzema, но и линии косметики и средств по уходу за кожей Cover Girl (тогдашний лидер американского рынка) и Clarion, а также духи Navy. Производство косметики и духов обладало многими привлекательными для P&G структурными характеристиками: оно опиралось на уже знакомую научную и технологическую базу, продукты распространялись по тем же каналам, что и ключевые бренды P&G, а построение и поддержание брендов в значительной степени зависело от успеха рекламной кампании. Как нередко бывало при проникновении P&G на неизведанную территорию, первоначальное приобретение было совершено для того, чтобы освоить новый бизнес и убедиться, в

какой степени возможности P&G в НИОКР, производстве и маркетинге смогут увеличить стоимость продукта и создать конкурентное преимущество. Потребовалось сравнительно немного времени, чтобы вынести оптимистичную оценку. «Я не знаю, что может быть лучше, чем хороший рынок косметических средств», – заявил Артцт^[584].

Вскоре после этого P&G приобрела отделение Шалтон (Shulton division) компании American Cyanamid – производителя одеколонов и туалетной воды для мужчин Old Spice и Santa Fe. В 1991 году компания продолжила череду приобретений, выкупив бренды Max Factor и Betrix у Revlon. Эти новые приобретения имели значительную долю бизнеса за рубежом, а линия косметики SK-II компании Max Factor вообще оказалась настоящей жемчужиной. Двумя годами позже P&G добавила в свою коллекцию косметику Giorgio, ранее производившуюся компанией Avon. К этому времени P&G удвоила свои начальные инвестиции в Noxell, потратив 2,7 миллиарда долларов на свои приобретения брендов, чтобы стать влиятельным игроком в этой отрасли в мировом масштабе. С учетом модных брендов P&G в области средств по уходу за волосами (Pantene, Vidal Sassoon) и кожей (Oil of Olay), компания располагала серьезной основой для создания многообещающего мирового бизнеса в производстве косметических товаров^[585].

Procter & Gamble продолжала значительные вложения в лекарственные средства, еще одну отрасль с привлекательными структурными характеристиками и перспективой роста. В 1991 году компания потратила более 300 миллионов долларов на постройку нового исследовательского центра лекарственных средств неподалеку от Цинциннати. Помимо этого, P&G заключила серию лицензионных соглашений, сделала ряд приобретений и создала совместные предприятия, а также заключила соглашения о совместном маркетинге целого ряда лекарств, отпускаемых по рецепту. Портфель компании включал такие отпускаемые по рецепту лекарства, как Asacol (препарат, широко применяемый при лечении язвенного колита) и два потенциальных блокбастера с ожидаемым объемом ежегодных продаж до миллиарда долларов: Stedidor (лекарство от сердечной аритмии) и Actonel (открытие P&G в области лечения остеопороза). На рынке лекарств, отпускаемых без рецепта (OTC) P&G использовала свои прославленные способности в области организации цепи поставок, маркетинга и рекламы для продвижения крупных брендов, приобретенных компанией на протяжении 1980-х годов, таких как Pepto-Bismol, Metamucil и средства компании Vicks от простуды и кашля. К середине 1990-х годов отделение лекарственных средств P&G, в которое входили также Crest и другие средства по уходу за полостью рта, достигло объема продаж в 2,5 миллиарда долларов.

Оборотной стороной стратегии поддержания ключевых брендов и одновременного поиска новых возможностей была трезвая оценка жизнеспособности недостаточно производительных и прибыльных брендов и отраслей. В 1992 году P&G начала распродавать свои предприятия по производству хлопкового пуха и древесной целлюлозы, включая P&G Cellulose (ранее Buckeye), филиал, организованный еще в начале XX века. На протяжении нескольких лет это производство работало в убыток из-за падения цен, вызванного растущей популярностью более дешевой нецеллюлозной массы, и избытка предложения со стороны традиционных производителей. Артцт пришел к выводу, что для P&G «будет более выгодным работать с поставщиками сырья, чем продолжать изготавливать большую часть [своего] сырья самостоятельно»^[586].

Еще одним предприятием, удостоившимся недоброго взгляда, стало отделение пищевых продуктов и напитков, которое Артцт некогда возглавлял сам. Хотя кофе Folgers оставался мощным брендом на рынке США, а чипсы Pringles после года проб и ошибок начали продвижение на мировом рынке, с другими брендами этого отделения дела шли плохо. Изменение вкусов потребителей, которые теперь предпочитали низкокалорийную пищу с небольшим содержанием жира, создало в США серьезные проблемы для Crisco и Duncan Hines. Ни один из этих брендов не имел реальной надежды вырасти до международных масштабов и попасть

в другие страны, где пристрастия потребителей отличались от американских. В то же время ряд приобретений компании в области пищевых продуктов и напитков, сделанных в 1980-е годы, так и не дал приемлемых результатов, и некоторые инвесторы и аналитики считали, что P&G стоит вообще отказаться от этого направления. В июне 1991 года разнеслись слухи, что компания готовится выставить все отделение на продажу^[587].

На самом деле P&G была очень взволнована ситуацией, сложившейся с апельсиновым соком Citrus Hill и орешками Fisher Nuts. Когда не удалось найти для них потенциального покупателя, компания решила в сентябре 1992 года ликвидировать Citrus Hill (распродав также несколько более мелких брендов фруктовых соков) и списать убытки в размере 200 миллионов долларов. Аналогично P&G не устраивало положение с Fisher Nuts, брендом, приобретенным в 1989 году, чтобы дополнить Pringles в категории легких соленых закусок. Procter & Gamble быстро обнаружила, что не может привнести ничего нового в производство орешков. В 1995 году, после шести лет относительно небольших убытков, P&G продала это предприятие компании John B. San Filippo & Son за сумму, составляющую лишь часть его стоимости на момент приобретения^[588].

Продолжение революции в цепи поставок

Третьей важнейшей задачей было позиционировать P&G в Соединенных Штатах (а со временем и в остальном мире) таким образом, чтобы компания получила максимальную выгоду от революции в управлении цепью поставок, которую сделала возможной новая информационная технология и возглавила компания Wal-Mart. В 1988 году P&G совместно с Wal-Mart сформировала клиентскую команду, первую из подобных бригад с крупными массовыми продавцами потребительских товаров. В 1992 году, под управлением Ягера и Лоуренса Д. «Майка» Миллигана, компания объединила и перегруппировала своих торговых агентов под эгидой новой организации, получившей название «отделение развития клиентского бизнеса» (CBD, Customer Business Development). Структурно организованное вокруг национальных (а затем и международных) счетов компании, CBD устанавливало тесные взаимоотношения со своими клиентами для разработки как можно более прямой для них цепи поставок, экономия от которой распределялась между самим отделением, его клиентами и потребителями. В период 1991–1993 годов Ягер приказал P&G перевести весь свой бизнес с североамериканскими торговыми организациями на систему *ценообразования на основе воспринимаемой ценности* (*value pricing*)¹³ с ориентацией на низкие повседневные цены (*everyday low price*)¹⁴. Принятие *ценообразования на основе воспринимаемой ценности* обозначило конец крупных периодических наличных торговых скидок и других стимулов, которые P&G традиционно предоставляла своим торговым клиентам, чтобы побудить их к продаже своих брендов. Решение Procter & Gamble повергло торговлю, привыкшую рассчитывать на такие стимулы, в шок. Многие розничные торговцы начали реорганизовывать свою деятельность, чтобы обеспечить получение маржи в условиях более низких цен. Более низкие цены повлияли и на примерно 70 % объема производимых P&G продуктов, заставив компанию пересмотреть свои внутренние системы и практику управления, особенно в отношении цепи поставок товара. Компания также приостановила выпуск нескольких мелких брендов^[589].

В 1993 году P&G сыграла ведущую роль в создании системы эффективных откликов на запросы потребителей (Efficient Consumer Response, ECR), совместной инициативе, поддержан-

¹³ Система ценообразования, при которой цена устанавливается исходя из ценности товара для потребителя, а не на основе затрат на производство. – Прим. ред.

¹⁴ Стратегия низких цен – метод ценообразования, основанный на поддержании максимально низких повседневных цен на определенный товар, определенную продуктовую категорию или на все товары, продаваемые в данной торговой точке. – Прим. ред.

ваемой Институтом маркетинга продуктов питания и Производителями бакалейных товаров Америки, двумя главенствующими торговыми ассоциациями бакалейной отрасли. Инициатива ECR строила многие свои практические решения на основе инновационной практики организации цепи поставок в Wal-Mart и других ведущих розничных торговых компаниях. Procter & Gamble сыграла особенно активную роль в выработке стандартов и практике постоянного пополнения запасов. На место требующего огромных временных и трудовых затрат процесса, с неизбежными ошибками персонала, пришла автоматическая система управления запасами и поставка товаров по принципу «точно вовремя» в торговые центры и их дистрибуции по четко отработанному графику.

Рационализация и ускорение

Procter & Gamble завершила 1992–1993 финансовый год, находясь в отличной форме; по утверждению руководства, она представляла собой «здоровый растущий бизнес с крепким балансом, положительным денежным потоком, современными продуктами и хорошо обустроенной системой технологических разработок, имеющей множество возможностей для роста»^[590]. Прогнозы руководства предсказывали рекордную прибыль более чем в два миллиарда долларов, свидетельствующую о темпах роста компании, выражаемых двузначными цифрами. Тем не менее Procter & Gamble не собиралась почитать на лаврах. На самом деле Артцт даже переживал из-за того, что скорость внутренних перемен в компании не поспевает за изменениями в окружающем мире. В пресс-релизе P&G сущность проблемы была сформулирована так: «Мы считаем, что для того, чтобы остаться конкурентоспособными в мире, где соперничество между компаниями постоянно растет, P&G необходимо немного сократить число своих операций. С точки зрения происходящего в самой компании: огромный рост нашего бизнеса в течение прошедшего десятилетия, включающий более 40 приобретений, а также выход на рынки 29 новых стран и освоение 20 новых категорий продуктов, сформировал довольно запутанную рабочую среду. С точки зрения происходящего за пределами компании: клиенты требуют от нас более выгодных цен, а наши конкуренты ускоряют и рационализируют производство. Это значит, что для того, чтобы остаться впереди, нам придется двигаться быстрее, и мы намерены так и поступить»^[591].

P&G отмечала, что с 1982 года она приобрела 79 новых заводов, а закрыла только 24, что «оставляет множество возможностей для консолидации с целью снижения себестоимости продуктов». В то же время «продолжающаяся тенденция к использованию на региональном уровне глобальных брендов и, где это возможно, единых рецептур и упаковки дает солидную экономию и требует меньшего числа производственных операций»^[592].

Чтобы повысить эффективность и ускорить темпы внутренних перемен, P&G обратилась к методу реорганизации (реинжиниринга) бизнес-процессов (business process reengineering, BPR)¹⁵, который в это время широко использовался на значительной части промышленного ландшафта США. Глубокий экономический спад, достижения информационных технологий и увеличение глобальной конкуренции в начале 1990-х годов заставили многие крупные американские компании заново пересмотреть и перепланировать свои основные производственные процессы^[593]. В декабре 1992 года P&G попала в эту струю и дала ход инициативе по реконструкции компании, получившей название «Повышение глобальной эффективности» (Strengthening Global Effectiveness, SGE). Одиннадцать межфункциональных и многоуровневых команд разобрали по косточкам все важнейшие бизнес-процессы в поиске путей оптимизации и упрощения операций, сокращения расходов и достижения значительного повы-

¹⁵ Методология, заключающаяся в переосмысливании и коренном улучшении выполнения тех или иных бизнес-функций в порядке их значимости с целью повышения основных показателей деятельности компании. Термин был введен М. Хаммером примерно в 1990 году – *Прим. ред.*

шения производительности. Команды руководствовались четырьмя правилами: 1) изменить работу; 2) добиться большего с наименьшими затратами; 3) исключить лишние и повторные операции; 4) сократить расходы, которые невозможно компенсировать за счет ценообразования^[594].

Процесс изучения и анализа потребовал семь месяцев и завершился потоком предложений и рекомендаций. Многие из них, однако, оказались трудными в воплощении или неспособными обеспечить долговременный эффект. Основным результатом SGE стало сокращение размеров компании. Procter & Gamble закрыла 30 заводов (из имеющихся 147), сократила три уровня руководства и уничтожила 13 тысяч рабочих мест, около 12 % всех трудовых ресурсов компании^[595].

Чтобы оплатить проведение SGE, P&G выделила резервные вложения в сумме 1,5 миллиарда долларов, которые привели к отрицательному балансу компании по итогам финансового года. Однако она рассчитывала, что ее инвестиции начнут окупаться темпами более 500 миллионов долларов в год начиная с 1995 финансового года. Воздействие SGE коснулось не только финансовых и экономических сторон, но и подорвало моральный дух компании. Хотя большинство сотрудников признавали логику, стоявшую за уменьшением размеров производства, для других это событие обернулось потерей иллюзий и значительно уменьшило их лояльность по отношению к P&G^[596].

Больше инноваций – и как можно быстрее

Инициатива SGE оказала немедленное влияние на рентабельность компании. Доходность продаж, согласно отчетам, подпрыгнула сразу с 10 % (среднего уровня конца 1980-х – начала 1990-х годов), до 15–17 % в 1994 и 1995 годах. К сожалению, как отмечает один из руководителей компании, «это не было признаком роста... Рост нашей прибыли был вызван в основном сокращением издержек, а мы понимали, что снижать их без ущерба для системы можно лишь до определенного уровня». Другой руководитель указывает, что, несмотря на огромное число фасованных товаров, выведенных на рынок США с 1990 года, лишь немногие из них достигли объема продаж в 100 миллионов долларов и выше. Для P&G это стало отрезвляющей новостью. Небольшие инновации, расширение продуктовых линий и фланговые бренды не могли решить проблему. Необходимо было что-то большее. Помимо подталкивания каждого направления своего бизнеса к быстрому росту, P&G необходимо было ускорить разработку новых крупных брендов и новых направлений производства^[597].

В 1993 году Артцт организовал команду инновационного лидерства (Innovation Leadership Team, ILT), в которую вошли шесть ведущих руководителей P&G: Пеппер, Ягер, Вольфганг Берндт (исполнительный вице-президент по Северной Америке), Гордон Бруннер (старший вице-президент и главный технический директор), Гэри Мартин (старший вице-президент по информационному обслуживанию и цепи поставок) и Эрик Нельсон (старший вице-президент и главный финансовый директор). ILT рассматривала все инициативы по новым продуктам и проектам компании и искала возможности, которые основывались бы на уже существующем в P&G потенциале, но выходили бы за организационные границы ответственности конкретных отделений. Такие идеи обычно увядали из-за отсутствия финансирования и поддержки изнутри. Для решения подобных проблем ILT учредила Корпоративный фонд инноваций (Corporate Innovation Fund), который должен был выделять «небольшое начальное финансирование на исследование новых идей». В 1994 году ILT продолжила свою работу, учредив Корпоративную группу по развитию новых проектов (Corporate New Ventures, CNV), организацию при штаб-квартире компании, и поручив ей запуск новых крупных проектов и разработку «эффективного и надежного процесса инноваций».

Сама группа CNV определила свою задачу как «непосредственное и значительное участие в организации по крайней мере одного нового крупного бизнеса в год». Группа занялась поисками выдающихся руководящих и технических талантов по всей компании и постаралась создать в своих помещениях на шестнадцатом этаже здания штаб-квартиры максимально стимулирующую рабочую обстановку. В помещении CNV – открытом, не разбитом на отдельные офисы пространстве – имелись диваны, белые доски для записей и даже запасы провизии. Некоторые завистливые сотрудники окрестили его «пентхаусом»^[598].

Потребовалось время, для того чтобы работа CNV принесла свои плоды. Тем не менее уже в первые месяцы существования она обнаружила несколько проектов, которые можно было исследовать, в том числе создание электростатической швабры; набора для домашней сухой химической чистки; средства для обработки тканей (в том числе занавесок и мебели обивки), удаляющего посторонние запахи; термической грелки для лечения мышечных болей.

Боевая подготовка

Последней крупной инициативой Арццта стала попытка подчеркнуть значение внутренних ценностей и культуры P&G, которые он считал крайне важными для успеха компании в новых условиях. Когда сам Арццт был еще молодым менеджером, он и его коллеги могли общаться с Нейлом Макэлроем, Говардом Моргенсом и другими руководящими фигурами на неформальном уровне. К 1990-м годам, однако, глобальный рост и огромные масштабы P&G наложили серьезные ограничения на возможность личного контакта с высшим руководством. Чтобы способствовать сохранению и передаче традиций, культуры и ценностей компании, в конце 1991 года Арццт основал Колледж P&G. Новое учебное заведение – построенное призывительно по тому же принципу, что и знаменитый Институт развития менеджмента компании General Electric в Кротонвилле, штат Нью-Йорк, – было нацелено на усиление присущего P&G стремления к победе и разработку для компании новых стратегии и тактики для преодоления конкурентов. Использование военных терминов не случайно: Арццт окрестил программу «боевой подготовкой» и хотел, чтобы она помогла совершить «квантовый прыжок в качестве и скорости выполнения операций»^[599].

Колледж P&G предлагал программы для недавно пришедших в компанию менеджеров, которые должны были посещать трех-, четырехдневные сессии в течение первого года своей работы, а также для менеджеров более высокого ранга, которые нуждались в наставлениях относительно новых методов работы в P&G. В целом ежегодно обучение в колледже проходили около 4000 сотрудников.

Подготовка к XXI веку, 1995–1998 гг.

Весной 1995 года совет директоров P&G избрал 56-летнего Пеппера преемником Арццта на постах председателя совета и генерального директора компании. Как и его предшественники, Пеппер поднялся на эту вершину благодаря исключительным достижениям в работе в качестве бренд-менеджера и генерального директора. Его послужной список включал опыт работы за рубежом (в середине 1970-х годов он являлся главой отделения P&G в Италии) и работу на должности генерального директора отделения фасованного мыла и синтетических моющих средств. Начиная с этого момента он постепенно занимал все более ответственные руководящие посты, прежде чем возглавить все операции компании на территории США в 1984 году. Двумя годами позже Пеппер был избран президентом компании и оставался на этой должности, пока не сменил Арццта на посту президента международного отделения компании – P&G International^[600].

Управленческий стиль Пеппера являлся отражением его собственной теплоты и общительности. Он был из тех руководителей, которые стремятся к консенсусу и скорее выберут для мотивации своих сотрудников пряник, чем кнут. В 1986 году Пеппер сыграл основную роль в разработке декларации о целях, ценностях и принципах деятельности компании. Для многих сотрудников он сам являлся живым воплощением этой декларации, особенно отмечали его честность, неуклонную преданность компании, внимание к деталям и уважение к людям. Во время своих многочисленных поездок по разным отделениям Procter & Gamble Пеппер нередко произносил короткие вдохновляющие речи о сущности компании, достижениями которой он очень гордился^[601].

Ягер, ставший президентом и первым в истории компании главным операционным директором, присоединился к Пепперу на вершине руководства P&G. Деловая пресса восприняла новую команду как довольно странное сочетание, что-то вроде пары «плохой и хороший полицейский», с очевидным и четким разграничением ролей этих двух руководителей. И тем не менее, в отношении возможностей, возникающих у компании и основных проблем, стоящих перед ней, Пеппер и Ягер придерживались одинаковых взглядов. Оба принимали непосредственное участие в обсуждении наиболее серьезных решений и выработке важнейших инициатив с 1990 года и не планировали на тот момент значительных изменений в направлении движения компании. «Большая часть того, чем мы занимались, – сообщал Пеппер примерно через год после вступления в должность, – представляло собой продолжение уже начатого»^[602].

Пеппера особенно интересовало дальнейшее расширение международной экспансии компании, особенно в России и Китае, где доходы по каждому из рынков уже приближались к миллиарду долларов. Он также поддерживал планы развития по таким направлениям, как косметические средства, лекарственные средства и средства женской гигиены, а также творческие усилия организации CNV по поиску новых перспективных продуктовых категорий и брендов. Например, в области косметики и парфюмерии P&G старалась изменить главенствующую концепцию в представлении косметики как «надежды во флакончике» на лозунг, подчеркивающий, например, ощутимую пользу для кожи. В 1996 году компания представила в Соединенных Штатах и Европе свою линию косметики Oil of Olay, построив ее на всемирной популярности средств по уходу за кожей и ее последнего веяния – средств для мытья тела.

Внутри компании Пеппер утвердил немало изменений в подходе к организации деятельности P&G. Эти изменения охватывали различные области: от малозначительных символов, например нового, менее формального и более соответствующего роду деятельности стиля одежды, подчеркивающего открытую обстановку в компании, до серьезных усилий по поддержанию растущего разнообразия в составе руководства. Он проявил себя неустанным поборником многообразия, настаивая на предоставлении равных шансов карьерного роста женщинам, представителям меньшинств и служащим-иностранцам, наблюдая за их ростом и оказывая поддержку. Он привил по всей компании простейший метод составления короткого, на одну страничку, документа о задачах, целях, стратегиях и измерении показателей деятельности (objectives, goals, strategies, measurements, OGSM), обновляемого ежегодно, как основы для планирования и оценки работы на всех уровнях менеджмента. И наконец, он приветствовал инициативу CNV по изменению методов разработки новых продуктов и брендов P&G. К концу 1990-х годов усилия CNV начали приносить плоды, состоялся пробный маркетинг электростатической швабры Swiffer; набора для домашней сухой химической чистки Dye; одноразовой грелки для снятия мышечных болей ThermaCare^[603].

Ягер тем временем сконцентрировал свое внимание на трех приоритетных проблемах: ускорении темпов инноваций, нахождении новых источников роста и сокращении общей себестоимости поставляемых продуктов. В этой последней области он являлся вдохновителем непрерывного процесса сокращения затрат по всей цепи поставок и крупной производственной инициативы, в которой предполагалось новую методику обеспечения технической надеж-

ности (reliability engineering, RE) и метод продуктивного поддержания производственного оборудования с участием всего персонала (Total Productive Maintenance, TPM) соединить с присущей P&G высокой эффективностью рабочих систем компании. Ягер также поддерживал непрерывающуюся борьбу за упрощение внутренних производственных процессов и уменьшение числа ошибок путем использования стандартизованных рецептов и упаковок, сокращения торговых рекламных акций и прекращения выпуска потребительских купонов. Неэффективные и фланговые бренды подвергались тщательному пересмотру. В течение 1995–1996 годов P&G продала или сняла с производства одиннадцать брендов, включая Lestoil, Bain de Soleil, Prell, шампунь Ivory и мыло Lava. Ягер обратил свой острый взгляд и на маркетинговый бюджет компании, снизив темпы роста затрат и пересмотрев традиционные методы. Компания сэкономила миллионы долларов, консолидировав большую часть своих заказов на освещение в американской прессе в одном агентстве^[604].

Неуклонно атакуя издержки и продолжая совершенствовать существующие в компании операции и методы, P&G одновременно совершила крупное стратегическое приобретение, которое должно было поддержать ее лидерство в области средств женской гигиены. К середине 1990-х годов каждая четвертая женская гигиеническая прокладка, продаваемая в мире, была произведена P&G, а доходы от их продаж превысили 1,6 миллиарда долларов. В 1997 году Procter & Gamble укрепила свои позиции посредством приобретения компании Tambrands приблизительно за два миллиарда долларов. Tambrands стала пионером в производстве тампонов еще в 1930-е годы, и с тех самых пор ее бренд Тамрах не уступал своего лидерства на этом рынке^[605]. В 1996 году Tambrands зарегистрировала операционную прибыль в 92 миллиона долларов при объеме продаж в 662 миллиона. Компания совершила несколько экспортных сделок, но ей не хватало масштабов и ресурсов для организации производства за рубежом – что и вызвало интерес P&G. Учитывая неудачный опыт с тампонами Rely, приобретение Tambrands явилось для некоторых высших руководителей и членов совета директоров большой неожиданностью. С другой стороны, более чем пятнадцатилетние исследования так и не обнаружили сильной корреляции между использованием тампонов и возникновением синдрома токсического шока. А Tambrand тем временем продолжала процветать. В комбинации с Always/Whisper и прокладками на каждый день Alldays, бренд Тамрах делал P&G безусловным мировым лидером в производстве средств женской гигиены^[606].

«Организация-2005»

Приняв на себя правление P&G в 1995 году, Пеппер старался сохранить исторически сложившиеся темпы роста компании, поставив себе целью двукратное (то есть до 70 миллиардов долларов) увеличение объема продаж к 2005 году. И хотя инициативы по новым продуктам и приобретение других компаний также способствовали этому, Пеппер и Ягер сознавали, что компании придется пойти на значительные внутренние изменения, чтобы соответствовать темпам перемен, происходящих в окружающем мире. Компания была вынуждена практически ежедневно реагировать на новые условия существования: новое геополитическое окружение, продолжающийся рост и глобализацию крупных торговых партнеров, появление массовых компьютерных сетей, новых глобальных брендов, растущую глобализацию своих конкурентов^[607].

В этих условиях и Пеппер, и Ягер считали, что организационная структура и многое в текущей политике компании становится неадекватным современным условиям. В организационной структуре, например, существовали теперь очевидные аномалии. Управленческий подход, построенный по отраслевому принципу (то есть на основе отдельных продуктовых категорий) и впервые предложенный в Западной Европе в 1980-е годы, превратился в матричную структуру, по мере того как операции компании постепенно распространялись по всей

планете. В 1989 году в P&G появился первый руководитель по продуктовой категории, действующий в глобальном масштабе, в данном случае это было производство косметических и лекарственных средств, и в задачи этого руководителя входила координация стратегий и операций, хотя ответственность за прибыли и убытки оставалась при этом на плечах региональных и страновых менеджеров. В течение следующих шести лет эта тенденция продолжалась: P&G назначила таких общемировых руководителей по всем своим основным продуктовым категориям и постепенно увеличивала сферу их влияния и возложенные на них обязанности, однако при этом не передавала им реальную ответственность за итоговые прибыли компании. Таким образом, бренд-менеджеры и менеджеры по маркетингу, работающие на местах, имели сразу двух начальников: руководителя по своей продуктовой категории в Цинциннати и президента своего странового отделения. В 1995 году P&G координировала свой бизнес по всему миру через четырех исполнительных вице-президентов компании, каждый из которых отвечал за определенный крупный регион (Северная Америка; Европа, Ближний Восток и Африка; Азия; Латинская Америка)^[608].

Тенденция к управлению по продуктовым категориям в глобальном масштабе совпала по времени с другими важными организационными изменениями, включая образование CBD. Хотя данное нововведение возникло сначала в Северной Америке, оно распространялось по всему миру, по мере того как крупные клиенты, такие как Wal-Mart и Carrefour, организовывали свои филиалы за рубежом. К середине 1990-х годов Пеппер и Ягер были серьезно обеспокоены тем, что «эволюция структуры», произошедшая с конца 1980-х годов, сделала «организацию P&G слишком сложной для того, чтобы отвечать современным требованиям бизнеса»^[609]. Держа в уме две четкие цели – «лучшее обслуживание потребителей и клиентов» и «ускорение развития бизнеса», – Пеппер и Ягер инициировали ревизию организационной структуры компании.

Начатая в конце 1997 года ревизия рассматривала структуры, основанные на трех альтернативных организационных принципах. При использовании подхода «сектор – всему голова» организация базировалась бы на 3–5 всемирных продуктовых секторах, каждый из которых нес бы полную ответственность за прибыли и убытки по своему сектору. Вторая альтернатива, носящая название «чем меньше, тем лучше» (позднее – «потребитель решает все», или «потребитель – босс»), расширяла существующую систему управления по продуктовым категориям до общемирового масштаба и основывалась бы на двадцати или более хозяйственных единицах по продуктовым категориям, действующих в мировом масштабе и отвечающих за прибыли и убытки. Третья альтернатива «крупный регион – крупный сектор» представляла собой матричную структуру, при которой ответственность за прибыли и убытки по всему миру разделялась бы иногда по глобальным продуктовым секторам, а иногда по географическому принципу. Исследовательские группы, возглавляемые руководителями высшего звена, проанализировали эти альтернативы и в апреле 1998 года доложили о полученных результатах^[610].

В каждом подходе Пеппер и Ягер обнаружили свои достоинства и недостатки. Летом того же года еще одна команда руководителей работала над комбинированием элементов всех трех подходов для создания новой рекомендуемой структуры. Результатом стала матрица, по одной оси которой P&G сгруппировала свои бизнесы в семь глобальных бизнес-единиц (global business unit, GBU)¹⁶, а по другой оси – в восемь построенных по географическому принципу организаций по развитию рынка (market development organization, MDO). Теория была такова, что P&G сможет извлечь выгоду из обеих осей своей матрицы: GBU будут разрабатывать мощные глобальные бренды и руководить ими, а MDO – планировать и воплощать в жизнь идеи

¹⁶ Данная условная категория продуктов включает СМС, кондиционеры для белья, отбеливатели и прочие средства для стирки; чистящие и моющие средства для твердых поверхностей; изделия из бумаги (туалетная бумага, салфетки, полотенца) и т. д. – *Прим. ред.*

по завоеванию рынков. Таким образом, эта структура должна была поддерживать равновесие между преимуществами мирового масштаба производства и конкретными требованиями, связанными с местными условиями.

В сентябре 1997 года Пеппер и Ягер с энтузиазмом провозгласили, что P&G будет следовать предложенной схеме реорганизации компании под уже упоминавшимся названием «О-2005» для создания структуры управления P&G в XXI веке. В рамках О-2005 GBU стали полностью отвечать за общую стратегию и планирование бизнеса, разработку брендов и управление ими (бренд-менеджмент). Каждая GBU обладала «всемирным потенциалом, необходимым для решения этих задач, включая отделения НИОКР, цепи поставок, маркетинга, развития клиентского бизнеса (CBD), информационных технологий, финансов и бухгалтерской отчетности, человеческих ресурсов». В соответствии со своей глобальной ориентацией, P&G разместила две свои GBU за пределами Цинциннати: GBU по средствам по уходу за тканями и домом – в Брюсселе (Бельгия), а GBU по средствам женской гигиены – в Кобе (Япония). На долю MDO тем временем остались всего четыре основных рода деятельности: стратегия и планирование рынка, развитие клиентского бизнеса, внешние связи и развитие организации, включая подбор местного персонала. Procter & Gamble разделила ответственность за прибыли и убытки компании между GBU и MDO в зависимости от географического положения. В развитых регионах, таких как Северная Америка, Западная Европа, Латинская Америка и Северо-Восточная Азия (Япония и Корея), эта ответственность ложилась на президентов GBU, в остальных местах она принадлежала президентам MDO^[611].

Структура «Организации-2005»

Сентябрь 1998



Источник: составлено авторами на основании документов, представленных P&G

Помимо GBU и MDO, в О-2005 Procter & Gamble предусмотрела две дополнительные организации. Первая из них – «Глобальные бизнес-службы», новая всемирная организация, действующая на базе региональных центров и объединяющая целый ряд общекорпоративных

служб (ведение бухгалтерской отчетности; поощрение сотрудников и расчет заработной платы; управление заказами; информационные технологии). Вторая организация – «Корпоративные функции» – включала основные виды обязанностей, которые выполнялись подразделениями в штаб-квартире Procter & Gamble в Цинциннати, такие как CBD; финансы; управление человеческими ресурсами; исследования рынка; управление в рамках цепи поставок, связи с общественностью; НИОКР.

Разработчики новой организационной структуры избегали излишней детализации. Procter & Gamble хотела, чтобы отдельные хозяйственные образования сами нашли наиболее эффективные способы взаимодействия друг с другом. Как сформулировала компания в пресс-релизах, сопутствующих заявлению с изложением новых принципов, «это означает, что глобальная бизнес-единица (GBU) и организация по развитию рынка (MDO) в конкретной стране могут самостоятельно достичь соглашения о том, что та или иная функция будет выполняться командами MDO или наоборот. А эксперты, осуществляющие общие корпоративные функции, могут быть приглашены, например, для помощи при выпуске продукта на рынок. Какая-нибудь из глобальных бизнес-служб также может быть задействована для развития нового потенциала или осуществления нововведений. Принцип здесь заключается в "подвижности рабочей системы". Важность этого качества невозможно переоценить».

Разработчики также запланировали постепенный переход на новую структуру. Некоторые перемены, включая изменение методов управления и отчетности, должны были вступить в силу в июле 1999 года, в то время как другие могли потребовать большего времени. По оценке Ягера, нужно было около восемнадцати месяцев для того, чтобы первая фаза глобальной матрицы была готова к работе, и еще три-четыре года – для завершения перехода к системе глобальных бизнес-служб. В целом, разработчики представляли себе, что полный переход к новой системе произойдет в течение приблизительно шестилетнего периода. Неизбежно перемены означали некоторое сокращение размеров корпорации. Компания планировала закрытие десяти заводов и сокращение около 15 тысяч рабочих мест, две трети из которых приходилось на регионы за пределами Северной Америки. Наибольшее сокращение рабочих мест было связано с консолидацией и дальнейшей оптимизацией административной деятельности в рамках новой структуры. Чтобы оплатить весь этот процесс, P&G создала резерв на реструктуризацию компании в размере двух миллиардов долларов.

Проект включал и осознанную попытку изменить корпоративную культуру P&G, которую составители считали чрезмерно осторожной, медлительной и избегающей риска для существования в условиях повышенной конкуренции. Их целью являлась «культура, которая порождает масштабы, инновации и скорость. Культура, которая вознаграждает за решительный прорыв, которая поддерживает масштабность и готовность к риску, пусть даже при этом существует и вероятность неудачи <...> культура, которая стимулирует процесс инноваций, появление крупных идей, меняющих правила игры, и рождает проницательных руководителей. Культура, которая побуждает к сотрудничеству, делает упор на обучение и обмен знаниями. Культура, в которой ценится скорость и происходит быстрое принятие оптимальных решений». Чтобы ускорить переход к этой новой культуре, P&G переработала свои критерии оценки деятельности руководства, программы подготовки сотрудников и политику морального и материального поощрения руководящего состава^[612].

Структурным изменениям сопутствовали и перемены в управлении компанией. Исполнительный комитет, прежде состоявший из 30 руководителей высшего звена, был сокращен и заменен меньшим по размеру советом по глобальному лидерству, в состав которого вошли примерно 12 человек, в том числе генеральный директор, главный операционный директор, главы GBU и корпоративные руководители, отвечающие за CBD, финансы, НИОКР и человеческие ресурсы. Совет воспринимал свою задачу как «осуществление общекорпоративного стратегического руководства и обеспечение проведения в жизнь целей, принципов и ценностей

компании»^[613]. Комитет по операциям, ежегодное собрание нескольких сотен руководителей высшего звена, был распущен и заменен ежегодной встречей 40–60 старших руководителей компании.

И наконец, заключительным элементом новой организации должна была стать смена руководства. В сентябре 1998 года Пеппер объявил о своем постепенном устранении от дел, и совет директоров избрал Ягера на пост генерального директора (в январе 1999 года) и председателя совета директоров (в сентябре следующего года). Пеппер рекомендовал такое решение совету директоров, потому что верил «в то, что крупные организационные изменения должны с самого начала осуществляться той командой, которая будет возглавлять компанию в последующие годы»^[614].

Последствия

На протяжении 1998 и 1999 годов P&G под руководством Ягера начала постепенный и непростой переход на систему O-2005. Чрезвычайно умный, упорный и настойчивый руководитель, он привлек внимание Артцта в 1970-е годы, когда занимал пост генерального директора отделения P&G в Австрии во время исключительно успешного вывода на рынок бренда Ramprers. В начале 1980-х годов Артцт направил Ягера в Японию как одного из членов новой руководящей команды, которая должна была реанимировать местное убыточное отделение. Когда неожиданный инсульт вывел из строя генерального директора отделения P&G в Японии, Ягер занял его место и возглавил это подразделение во время его радикального возрождения. Следующее назначение сделало его вице-президентом подразделения P&G на Дальнем Востоке и в Азиатско-Тихоокеанском регионе, но эту должность он занимал недолго и затем вошел в совет директоров корпорации. Хотя Дирк Ягер и работал какое-то время в Цинциннати в 1970-е годы, первое продолжительное знакомство со штаб-квартирой компании пришлось для него уже на 1990-е годы, когда он возглавил операции P&G в Северной Америке. Он рьяно поддерживал трансформацию отделения продаж в CBD и стоял во главе перехода к системе *ценообразования на основе воспринимаемой ценности (value pricing)*. В качестве президента и главного операционного директора [по Северной Америке] (а также очевидного претендента на руководящий пост) начиная с 1995 года он участвовал в планировании O-2005.

Приоритетами Ягера как генерального директора компании были ускорение роста, создание новых производств и выведение на рынок новых брендов посредством «масштабности, инноваций и скорости». В момент, когда он приступил к выполнению своих обязанностей, внутри P&G уже успели произойти многие известные события: интеграция недавно приобретенной компании Tambrands, настоятельная потребность в ускорении роста, новые продуктовые категории, продукты и бренды, которые появились в результате непрерывно идущих НИОКР, а также массивная всемирная реорганизация компании. Жизнь не стояла на месте и за пределами P&G. С точки зрения некоторых обозревателей, стремительное наступление Интернета и развитие так называемой новой экономики интернет-компаний (доткомов) провозглашали наступление нового, смелого времени.

Procter & Gamble восприняла Интернет как потенциально важный канал для распространения своих брендов. Виртуальные бакалейные и аптекарские магазины возникли во многих городах и регионах, особенно североамериканских. Компания провела серию совместных экспериментов с некоторыми из этих предприятий, выработав систему, методы и процедуры для проверки нового канала распространения. В то же время P&G сознавала заложенный в Интернете потенциал для построения брендов и формирования на их основе сообществ по интересам. Новая информационная среда оказалась идеальной для проведения исследований рынка, позволила осуществить быстрый опрос на основе распространения пробных образцов товара. Бренд-менеджеры экспериментировали с дизайном и содержанием веб-страниц, раз-

меща на них конкретную информацию относительно продуктов и их использования и подчеркивая основные характеристики брендов и подавая более общую информацию о продукте в привлекательной и доступной форме. Сайт Rampers.com, например, предлагал родителям массу советов по уходу за ребенком, предоставляя форумы для обсуждения и ссылки на близкие по тематике сайты. По распоряжению А.Дж. Лэфли Р&G также напрямую инвестировала средства в reflect.com. Этот созданный в Силиконовой долине проект давал женщинам персонализированные интерактивные советы относительно использования косметических средств и позволял им заказывать индивидуальные наборы косметики^[615].

Ягер признавал, что Р&G не сможет достичь запланированного роста только за счет освоения новых продуктовых категорий и разработки новых брендов или инвестиций в новые проекты, такие как reflect.com, какими бы важными они ни были. Procter & Gamble нуждалась в новых приобретениях, и в августе 1999 года компания объявила о заключении двух сделок. Во-первых, она заплатила 265 миллионов долларов, чтобы заполучить Recovery Engineering, Inc., производителя фильтров и домашних систем подачи питьевой воды PUR. Учитывая стремительный рост рынка фильтрованной воды в США, Ягер рассчитывал, что при помощи Р&G подобный рынок может быстро возникнуть и в любом другом регионе, особенно в странах с недостаточным снабжением чистой водой^[616].

Вторая заключенная сделка была намного крупнее. Procter & Gamble согласилась приобрести The Iams Company, мирового лидера в производстве высококачественных кормов для животных. Это приобретение обошлось в 2,3 миллиарда долларов (новый рекорд в истории Р&G). Расположенная неподалеку от Дейтона, штат Огайо, компания Iams претендовала на лидерство в высшем ценовом сегменте 25-миллиардного рынка кормов, имея ежегодный объем продаж в 800 миллионов долларов и 2100 сотрудников по всему миру. Организация CNV определила производство корма для животных как одну из областей, имеющих для Р&G потенциальный интерес, а если уж взгляд компании обратился на эту отрасль, то Iams представляла собой самый привлекательный путь для проникновения на новый рынок. Она обладала исключительными возможностями для научных разработок и мощными брендами Iams и Eukanuba. Находящаяся в частном владении быстрорастущая компания Iams осознала, что присоединение к Р&G поможет ей получить доступ к капиталовложениям, новым каналам распространения и маркетинговой компетентности, которые могли способствовать ее глобальной экспансии. И действительно, две компании были, казалось, созданы друг для друга, разделяли общие цели и устремления и были связаны не только близким географическим положением, но и, в какой-то степени, общей историей. Основатель компании Пол Ф. Ямс работал в Р&G перед Второй мировой войной (см. вставку «Анатомия успешного поглощения»)^[617].

В течение 1999 года рынок, на котором намечалась тенденция к росту курса акций, положительно реагировал на многочисленные инициативы и действия Р&G. Хотя компания и столкнулась с ужасающим изменением ситуации в России в связи с огромным обесцениванием национальной валюты осенью 1998 года и пережила относительное падение спроса на рынках Азии и Латинской Америки, ее акции в конце 1999 года продавались по неслыханной цене (свыше 110 долларов за акцию) и перспективы казались особенно радужными. Следующий год, однако, оказался совсем иным.

Анатомия успешного приобретения: слияние Iams и Р&G

Джон Пеппер считает покупку The Iams Company «самым успешным приобретением в истории Р&G, которое я видел на протяжении своей сорокалетней карьеры»^[618]. Основанием для заключения сделки стало то, что Iams является действительно прекрасной компанией. Создатель компании Пол Ф. Ямс представил на рынок в 1950 году свой первый бренд Iams 999, гарантирующий 99,9 % чистоты, – «превосходно сбалансированный» корм для животных.

Через девятнадцать лет он добавил второй бренд класса премиум – Eukanuba, который был назван по выражению, использовавшемуся известным джазистом Хоуги Кармайклом для обозначения чего-либо выдающегося или «единственного в своем роде». Компания Iams продавала свои продукты заводчикам, распространяла через ветеринаров, на кошачьих и собачьих выставках, в значительной степени опираясь на устные рекомендации.

В 1982 году The Iams Company приобрел один из ее руководителей, Клей Метайл. Под его руководством компания нашла немало новаторских решений в области кормов, которые гарантировали животным нормальное пищеварение и блестящую шерсть. Она также разрабатывала специализированные корма для кошек и собак в различные периоды их жизни. Многие новаторские идеи исходили из Исследовательского центра им. Пола Ф. Ямса в Льюисбурге, штат Огайо, учрежденного в 1987 году.

К концу 1990-х годов рост компании на местном рынке замедлился, и Iams постаралась расширить сферу распространения своих продуктов через бакалейные магазины и массовые торговые каналы и проникнуть на зарубежные рынки. Осознав, что компания нуждается во внешней помощи, Метайл выставил Iams на продажу и быстро нашел покупателя в лице P&G. Под ее эгидой темпы роста Iams возросли за счет подключения уникального потенциала P&G по созданию брендов и распространению, например, в такие новые области, как производство средств по уходу за зубами. В результате бренд Iams переместился на североамериканском рынке с пятого на первое место среди кормов для животных, в то время как сама компания Iams поднялась с шестого места среди североамериканских производителей на второе.

Джефф Анселл, ветеран P&G с 23-летним стажем, который стал президентом Iams в 1999 году, уверен, что история этого приобретения способна дать Procter & Gamble немало уроков. Он приписывает современный успех этого предприятия принятию нескольких ключевых решений. Во-первых, он работал в тесном контакте с Метайлом, чтобы представить P&G сотрудникам Iams, для чего они вместе посетили тридцать объектов за тридцать дней. Такое мировое турне, утверждает Анселл, дало «возможность Клею сказать "до свидания" и объяснить своим бывшим подчиненным, почему он продал компанию, а мне – представиться самому, представить P&G и быстро показать ее лицо сотрудникам, которые прежде не имели о ней никакого представления. Сотрудники увидели, что мы едины и последовательны в декларировании своих принципов и относимся друг к другу с явной теплотой. Скоро они узнали также, что P&G – честная и справедливая компания, которая с уважением относится к своим работникам, так же как к ним всегда относились и руководители Iams»^[619].



Три поколения: Пол Ямс (справа) основал компанию Iams и разработал ее бренды, Клей Метайл (слева) возглавлял ее на протяжении двух десятилетий интенсивного роста, Джефф Анселл (в центре) помог превратить компанию в образцовое приобретение P&G

Во-вторых, P&G и Iams утвердили дух сотрудничества в руководящей команде компании, который способствовал совместной работе P&G и ветеранов Iams. Серия принципов «разумной интеграции» заложила основу для выбора, где нужна интеграция, а где в ней нет необходимости. «Команда сконцентрировала свое внимание, – говорит Анселл, – на интеграции того, что необходимо для продвижения производства Iams/Eukanuba и развития организации. Мы проводили интеграцию не просто так <...> но в конечном итоге добились значительного сокращения издержек, что способствовало инновациям, построению брендов и росту прибыли».

В-третьих, команда избрала своим главным приоритетом рост компании, а не сокращение издержек в результате оптимизации руководства. Через шесть месяцев после приобретения бренд Iams начал распространяться по традиционным для P&G каналам одновременно в США и в Канаде, что стало крупнейшей в истории P&G одномоментной экспансией продукта. С этого момента для Iams начался непрерывный, протяженностью более чем в 48 месяцев, процесс увеличения рыночной доли и движения к лидерству на рынке Северной Америки. Во всемирном масштабе Iams/Eukanuba увеличила объемы своего производства приблизительно в два раза в течение первых четырех лет с момента поглощения.

В-четвертых, Iams неуклонно стремилась ко все более совершенным новаторским идеям и брендингу своих продуктов. Инновации включали рецептуры средств по уходу за зубами, добавление в состав всех продуктов своей продуктовой линии богатого витаминами рыбьего жира, который делает кожу и шерсть более здоровыми, новые системы контроля веса животного, диеты для крупных пород и другие инициативы.

И наконец, новое руководство традиционно отмечает достижения сотрудников Iams, так что они чувствуют, что P&G высоко оценивает их вклад. «Это чрезвычайно важно для создания и воодушевления группы новых сотрудников компании, – указывает Анселл. – Если их успех не проходит незамеченным, это позволяет группе новых сотрудников почувствовать, что их действительно ценят».

Кризис

Первый намек на грядущие проблемы прозвучал в январе 2000 года, когда просочились слухи, что P&G ведет серьезные переговоры с Warner-Lambert и American Home Products о возможности грандиозного слияния. Если бы подобные переговоры были успешно завершены, эта сделка превратила бы P&G в одного из крупнейших производителей лекарственных средств, отпускаемых без рецепта. Однако инвесторы резко прореагировали на эти слухи, и акции P&G упали примерно на 15 %. Хотя P&G быстро прервала начавшиеся переговоры, стоимость акций не вернулась на прежний уровень, остановившись на отметке чуть ниже 80 долларов^[620].

Еще примерно через шесть недель появился другой тревожный признак. Компании пришлось изменить свой прогноз в отношении прибылей на вторую половину финансового года с 7–9-процентного повышения (по сравнению с результатами предыдущего года) на 10–11-процентный спад. Procter & Gamble приписывала эту досадную необходимость действию нескольких факторов: во-первых, более высокие, чем ожидалось, расходы на целлюлозу сильно снизили результаты GBU по производству туалетной бумаги и бумажных полотенец. Во-вторых, задержка с получением официального разрешения на продажу Actonel в Соединенных Штатах привела к тому, что компания упустила возможность получить серьезный промежуточный платеж от своего партнера по совместному предприятию. В-третьих, агрессивная ценовая политика конкурентов в Латинской Америке съела прибыль компании в этом регионе. И наконец, компания упоминала «возросшие расходы на производство, складирование и логистику в Европе, связанные с большим количеством новых инициатив, запущенных в этом регионе

в период беспрецедентных организационных перемен»^[621]. Хотя Ягер и главный финансовый директор Клейт Дейли пытались смягчить озабоченность аналитиков, фондовый рынокотреагировал быстро и резко. Всего через несколько дней после объявления об изменении показателей прибыли стоимость акций упала до 50–55 долларов.

Резкое снижение оценки P&G сделало руководство компании предметом пристального внимания, поскольку это событие совпало с падением акций «новой экономики» и грозящим Северной Америке и Европе экономическим спадом. Давление на Ягера росло не только извне, но и (из-за большого числа владельцев акций среди сотрудников компании и пенсионеров) внутри компании. Хотя компания предприняла немедленные меры для сокращения расходов и отказалась от малозначительных проектов и инициатив, стоимость акций и не думала подниматься. Наконец в июне Ягер подал в отставку. Его сменили на посту председателя совета директоров – вернувшийся Пеппер, а на постах президента и генерального директора компании – 53-летний А.Дж. Лэфли, до этого возглавлявший бизнес в Северной Америке и GBU по производству косметических средств.

К этому времени стало ясно, что некоторые из бед P&G являются отражением нескольких взаимосвязанных проблем, ставших результатом перемен в рамках О-2005. Во-первых, окончательный проект включал элементы, которые в реальности не работали. Разделение ответственности за прибыли и убытки между GBU и MDO породило серьезные моральные проблемы в Европе и Северной Америке. До появления О-2005 руководители отделений в странах Европы были суверенами в своих доменах. Теперь же в качестве глав MDO, утратив контроль над прибылью, некоторые из них ощущали себя лишенными власти или пониженными в должности. Аналогично и многие руководители североамериканского MDO чувствовали, что превратились в граждан второго сорта по отношению к своим коллегам из GBU. Проблемы статуса и морали мешали сотрудничеству, которое должно было, как запланировано в проекте, возникнуть между руководителями, находящимися на разных осях матричной структуры.

Во-вторых, систему управления компанией невозможно было реорганизовать достаточно быстро, чтобы поддерживать ее новую структуру. Руководители GBU испытывали трудности в получении самой основополагающей информации об операциях компании. Керри Кларк, президент GBU по производству средств женской гигиены и MDO Северо-Восточной Азии, указывает на то, что системы отчетности компании годами были настроены на регистрацию данных по отдельным странам: «И вдруг неожиданно нам потребовались данные по всему миру... А их просто не было. Все было перепутано... Даже просто попытаться понять, что происходит в нашей отрасли по всему миру, было сущим кошмаром!» Получение ответов на самые простые вопросы, например о поставках от определенной единицы учета запасов (stock-keeping unit, SKU), могло потребовать десятков телефонных звонков, факсов или электронных сообщений и вызвать дорого обходящиеся компании задержки^[622].

Третьей значительной проблемой были высокие издержки на содержание меньших по размеру GBU, которые не располагали объемами производства, достаточными для поддержания их управленческих структур. Особенно трудно приходилось GBU средств женской гигиены, средств по уходу за ребенком, а также туалетной бумаги, бумажных салфеток и полотенец.

Помимо этих, наиболее крупных, проблем существовал целый ряд мелких неудобств и издержек переходного периода. Располагаясь в Кобе, Япония, Кларк чувствовал себя оторванным от других руководителей GBU, большинство из которых остались в Цинциннати. «Было ошибкой помещать GBU в Азии, – вспоминает он. – Мы были слишком далеко от ресурсов, в которых нуждались». Еще одним неосторожным шагом компании стало решение о размещении новой региональной штаб-квартиры для GBU и западноевропейского MDO в Женеве, Швейцария. Результатом стало сосредоточение в этом городе 2500 сотрудников, включая более 1000 сотрудников, переехавших сюда из других европейских стран. Приток персонала породил невероятные трудности при поиске доступного по цене жилья и приемлемых школ. В то

же время многие сотрудники обнаружили, что им теперь нужно отчитываться перед новыми начальниками, зачастую находящимися в других временных поясах, что серьезно мешало прямому общению^[623].

Позже, оглядываясь на эту ситуацию, руководители P&G называли некоторые из проблем неизбежной болезнью роста, сопутствующей любой крупной реорганизации. Они также считали, что поставили себе слишком высокие цели и попытались достичь слишком многого чересчур быстро. В результате отрицательные последствия выросли в несколько раз. Компания утратила контроль над потоком денежных средств и страдала от задержек и раздражения, вызванных необходимостью распутывать двоякую и неопределенную систему ответственности. Чтобы достичь завышенных целей по повышению прибыли, менеджеры пытались удерживать высокие цены в условиях яростной конкуренции и выталкивали новые бренды на рынок до того, как они были к этому готовы. Менеджмент компании перестал сосредоточивать внимание на крупнейших брендах и рынках P&G. Оно также нарушило традиции компании, решившись на грандиозные перемены без проведения предварительных испытаний и ограниченных экспериментов, необходимых для того, чтобы сократить риск и применять полученный опыт по мере его накопления. Лэфли сравнивает попытку P&G совместить нормальную работу компании с проведением массовой реорганизации с проживанием в доме, в котором идет капитальный ремонт: «Представьте, что вы живете в доме, в котором одновременно демонтировали кухню и ванны»^[624].

Возвращение на старый путь

Новый генеральный директор, как и его предшественники, был сотрудником компании, поднявшимся на вершину посредством карьерного роста. Лэфли приступил к работе в компании в 1977 году после пятилетней службы на американском флоте и окончания Гарвардской школы бизнеса по программе MBA. Он начал работу в качестве заместителя бренд-менеджера по Joy и быстро поднялся по служебной лестнице, заняв должности бренд-менеджера и менеджера по рекламе фасованного мыла и синтетических моющих средств, в том числе во время чрезвычайно успешного выпуска на рынок жидкого синтетического моющего средства Liquid Tide. В 1988 году Лэфли получил свое первое назначение в качестве генерального директора, возглавив производство средств для стирки белья в рамках структуры управления по продуктовым категориям, затем, четырьмя годами позже, поднялся до президента отделения средств для стирки и чистящих средств по США (Procter & Gamble USA). В 1994 году он получил свое первое международное назначение (необходимое условие для занятия должности в высшем руководстве компании) в качестве президента отделения P&G на Дальнем Востоке (P&G Far East), где прослужил почти пять лет. По возвращении стал президентом P&G по Северной Америке, совместив эту должность с постом президента GBU по общемировому производству косметических средств в рамках O-2005. Учитывая такой внушительный послужной список и все более ответственные посты, занимаемые Лэфли, многие наблюдатели предсказывали, что однажды он сменит Ягера. Их предсказания сбылись неожиданно быстро.

Оказавшись на руководящем посту в разгар кризиса, Лэфли спокойно занялся восстановлением доверия инвесторов и сотрудников к P&G. Работая в тесном контакте с председателем совета директоров Пеппером и главным финансовым директором Дейли, Лэфли сумел заверить финансовое сообщество, что компания гарантирует получение прибыли в соответствии с ранее измененным прогнозом и предприняла все необходимые меры, чтобы избежать подобных ошибок в будущем. Что касается более долгосрочных планов, то компания провозгласила свое намерение обеспечить такой уровень дохода акционеров, который ставил бы ее в верхнюю треть среди подобных компаний при ежегодных темпах роста не менее 4–6 %^[625]. Чтобы поддержать моральный климат в Европе, Лэфли (всего через десять дней после заня-

тия должности) и Пеппер вылетели туда, чтобы на месте выслушать жалобы и разрешить конфликтные ситуации. Они также выразили свое намерение решить проблемы, возникшие при внедрении структуры О-2005, и несколько уменьшить темпы внутренних изменений в компании. Во время многих таких встреч и еще десятков подобных выступлений в течение первых месяцев своего пребывания в новой должности Лэфли использовал общую схему для построения выступлений, основывая их на своих фундаментальных убеждениях относительно основ ведения бизнеса, в том числе на некоторых вещах, традиционно удававшихся P&G, и других – тех, что потребуют от компании изменения и совершенствования (см. «Десять вещей, в которые я верю»).

Добившись поддержки ключевых инвесторов P&G, Лэфли перешел к задаче четкого сосредоточения стратегии компании и установления новых приоритетов. Компания отказалась от лозунга «Масштабы, инновации и скорость», но не от заложенной в нем необходимости стремиться к значительно лучшей производительности. Лэфли выделил три новых приоритета развития. Во-первых, компании требовалось «вернуться к реальности» и признаться себе в конкретных причинах недостаточной производительности, таких как слишком высокие издержки, неблестящие результаты, показанные по некоторым ведущим продуктовым категориям и брендам, и подпорченные взаимоотношения с важными торговыми клиентами. Широкое применение совокупных доходов акционеров в качестве основного мерил производительности, вместо традиционной сосредоточенности на объемах и прибыли, помогло P&G полнее осознать новую реальность. «Давая совокупное и полное представление о результатах работы, доходы акционеров компании, – считал Лэфли, – облегчат принятие решений на всех уровнях организации: они помогут определить четкие цели бизнеса, послужат мерилем при принятии стратегических решений и определяющим фактором – при выборе конкретного плана действий, кроме того, будут критерием при вознаграждении сотрудников»^[626].

Во-вторых, P&G намеревалась в дальнейшем стремиться к четкому выбору. Это означало изменение целей на более выполнимые и сосредоточение основного внимания компании на своих самых мощных брендах, крупнейших клиентах и успехе на главных рынках P&G. Не имело смысла продвигать Febreze и Dryel, если Tide и Ariel при этом страдали от недостатка внимания. Точно так же – стоит ли продвигать Physique, новое семейство косметических средств, включающее шампунь, если рост Pantene приостановился? Бренд Crest, недавно смещенный конкурирующей пастой Colgate с позиции лидера на рынке зубных паст США, требовал особого внимания компании. Лэфли побуждал сотрудников сосредоточиться на построении и поддержании своих ключевых брендов и превращении их в лидеров мирового рынка. Аналогично он считал, что P&G следует уделить особое внимание упрочению своих партнерств с верхними десятью крупнейшими клиентами из своего списка по всему миру и сосредоточиться на десяти основных географических рынках, где компания обладала наибольшим опытом^[627].

Десять пунктов, в которые я верю

А.Дж. Лэфли

Июнь 2000

1. Необходимо возглавить процесс перемен:

- Перемены неизбежны и происходят все быстрее. Гораздо лучше самому возглавить процесс изменений, чем игнорировать их или сопротивляться им.
- Чтобы стоять во главе перемен, необходимо понимать основные тенденции изменений, влияющих на потребителей, клиентов, бизнес, и постараться их опередить.

2. Потребитель решает все:

- Чтобы добиться лояльности покупателей и превратить их в страстных адептов нашего товара, мы должны понимать их нужды, желания, мечты и то впечатление, которое они надеются получить от использования нашего товара.
- Это понимание служит критерием при принятии решений в отношении технологий, продуктов и брендов, для того чтобы мы могли быстрее и эффективнее выводить их на рынок.
- Мы должны воспринимать впечатления покупателей во всей их полноте: от покупки до использования и формирования предпочтений, что позволит нам установить с ними взаимоотношения, быть рядом с ними, где бы они ни жили, и превратиться в доверенного партнера.

3. Инновации — залог нашего существования:

- Первенство в области инноваций — единственный способ для достижения и сохранения лидирующего положения на рынке.
- Будьте бдительны: у P&G есть тенденция становиться близорукой в отношении мелочей, а, следовательно, и своих продуктов.

4. Сила стратегии:

- Мы должны уметь четко определять, где будем играть и как побеждать.
- Используйте ключевой потенциал и сильные стороны P&G.

5. Сила реализации:

- Это именно то, что видят наши потребители, клиенты и конкуренты.
- Побеждайте во время двух моментов истины: решения о покупке и впечатления от использования товара.

6. Сила бренда:

- Глобальный — значит локальный, но во всех регионах мира.
- Лидеры отрасли № 1, № 2, уникальная ниша... Короче говоря, или ликвидировать, или выпестовать, но так, чтобы бренд приносил прибыль.

7. Сила знаний и обучения:

- Проявляет себя, когда превращается в превосходную стратегию или бизнес-план.

8. Сила наших сотрудников:

- Без нас, сотрудников P&G, не будет никаких стратегий, брендов и реализации.
- Мы в центре всего: чем являемся, что делаем и кем хотим стать.

9. Прямо, просто и прозрачно:

- Что вы видите — то и получаете.

10. Принимайте положение P&G «О целях, принципах и ценностях компании» всерьез:

- Важнейшее значение сегодня имеют эти ценности: лидерство, чувство совместного обладания результатом общего труда, честность, доверие и стремление к победе.
- Принципы P&G — несколько возможностей для совершенствования: уважение к индивидуальности, умение ценить разные мнения, стратегическая сконцентрированность, нацеленность вовне, возможность положиться друг на друга как способ существования.

Другие изменения касались модификации организационной структуры О-2005. Procter & Gamble упростила операции и снизила издержки, сократив количество GBU. Три глобальных бизнес-единицы – средств по уходу за ребенком, средств женской гигиены и туалетной бумаги, бумажных салфеток и полотенец – были объединены в новую GBU средств по уходу за ребенком и средств гигиены для всей семьи, со штаб-квартирой в Цинциннати. В то же время Лэфли назначил Кларка президентом всех MDO, таким образом, руководители местных организаций получили своего представителя и защитника в высшем звене власти в Цинциннати, имеющего непосредственный доступ к генеральному директору компании.

Такие организационные перемены отражали убежденность Лэфли в том, что «потребитель решает все» («потребитель – босс»), и позиционировали P&G для достижения в конечном итоге того, что он называл «двумя моментами истины в отношениях с потребителями». Первый из них наступал тридцать миллионов раз в день более чем в 160 странах, когда потребитель стоял перед прилавком или полкой магазина и делал выбор в пользу продукта P&G или его конкурента, принимая решение на основании свойств предлагаемых брендов и розничных цен. Ответственность за это несли MDO. Второй момент истины наступал почти два миллиарда раз в день, когда потребитель опробовал продукт P&G на практике, убеждаясь, что он соответствует обещаниям компании. И эти бесчисленные моменты являлись задачей GBU. Таким образом, теория моментов истины давала понятное обоснование для всемирной матричной структуры P&G и разъясняла соответствующие роли таких организаций, как GBU и MDO^[628].

Принятие трудных решений продолжилось и в отношении структуры затрат P&G. «Самым трудным решением из всех, – признавался Лэфли, – была оптимизация размеров организации». В середине и конце 1990-х годов P&G выросла до размеров 50-миллиардного бизнеса. Проблема заключалась в том, что доходы по-прежнему оставались на уровне 40 миллиардов долларов и новые прогнозы относительно роста компании были куда менее оптимистичными. Таким образом, возникла необходимость сокращения сотрудников. В марте 2001 года P&G сократила еще 10 тысяч рабочих мест. При этом компания уменьшила расходы с 8 % до менее 4 % от объема продаж.

Помимо этого, Procter & Gamble закрыла недостаточно прибыльные предприятия и отказалась от тех, которые не имели для нее стратегического значения. Она приостановила не добившуюся успеха линию косметики Olay и списала в убыток огромные инвестиции, вложенные в «Олестру» – заменитель жира, который так и не вызвал интереса у потребителей. Бренды Jif, Crisco и Comet были выставлены на продажу. Procter & Gamble начала серьезные переговоры с компанией Coca-Cola о создании совместного предприятия, которое должно было взять на себя руководство брендами P&G Pringles и Sunny Delight и некоторыми брендами соков, выпускаемых Coca-Cola. Хотя сделка в конечном итоге сорвалась, Лэфли остался при своем убеждении, что совместные предприятия могут быть полезным механизмом для получения компанией максимальной выгоды от некоторых своих активов^[629].

Готовность компании к вступлению в крупные альянсы представляла собой резкий отход от прежней традиции делать все самостоятельно. Это изменение стало особенно очевидным в новых подходах P&G к инновациям. Лэфли считал, что компания слишком закоснела в своем узком понимании источников инноваций. Procter & Gamble нет нужды самостоятельно изобретать и разрабатывать каждую новую категорию продуктов или бренд, как утверждал он. Она могла бы ускорить коммерциализацию новых продуктов и брендов путем формирования партнерских взаимоотношений с другими компаниями. Лэфли хотел, чтобы этот подход к разработке через сотрудничество давал более половины инноваций компании (в 2000 году их доля составила только 10 %). Компания заключила соглашения для разработки Crest SpinBrush, нового лекарства от диабета, и (совместно с Clorox) пакетов и обертки для пищевого продукта Glad. Новый подход, в частности, означал, что P&G сможет создавать больше инноваций –

быстрее и с меньшими расходами. Соответственно, компания урезала корпоративный фонд инноваций, закрыв две трети проектов, находившихся в разработке.

Третьим приоритетом Лэфли, который, собственно говоря, и позволил осуществить два других, стало создание новой глобальной команды лидеров. «В июне 2000 года, – писал он, – мы еще не были командой. Все мы боролись и пытались решить проблемы своего отдельного предприятия». Чтобы создать такую команду, Лэфли обновил высший эшелон руководства и предложил работать в более тесном сотрудничестве друг с другом. В течение первых двух лет его нахождения у власти более половины из тридцати руководителей высшего звена компании сменились новыми сотрудниками, которые были моложе, отличались большим разнообразием мнений и обладали немалым опытом, особенно в том, что касалось работы за пределами США. Например, Лэфли шагнул через головы десятков генеральных менеджеров, назначив 42-летнюю Деб Хенретту главой североамериканской бизнес-единицы по средствам по уходу за детьми. Он также организовал учебную программу по мотивированному руководству и сам участвовал в ее преподавании специально отобранным студентам во время недельных сессий^[630].

Высшее звено руководства встречалось лично или общалось по электронным средствам связи каждый понедельник, чтобы оценить ситуацию и заняться решением общих проблем. Лэфли также учредил ежеквартальные собрания двадцати президентов отдельных направлений. Чтобы еще больше способствовать взаимному общению и сотрудничеству, P&G изменила дизайн своих штаб-квартир в Цинциннати и Женеве, оставив в них свободные офисы и достаточное пространство для проведения спонтанных встреч и совещаний. Эта более неформальная и нацеленная на сотрудничество манера работы распространилась даже на заседания совета директоров, где традиционно «выступающие стояли на трибуне и зачитывали заранее подготовленные тексты выступлений, снабженные обширными вспомогательными мультимедийными визуальными материалами». В 2000 году заседания переместились из официального зала совета в конференц-зал с круглым столом, за которым все, в том числе и выступающие, находились на одном уровне. Согласно мнению одного из директоров компании, это изменение создавало «все более неформальную обстановку, в которой вопросы (и задачи) могли ставиться гораздо быстрее, а свободный обмен мнениями способствовал более полному и своевременному получению информации»^[631].

В начале 2000-х годов доходы P&G увеличились, несмотря на общее замедление мировой экономики. Компания Iams доказала, что является исключительно ценным приобретением, которое хорошо совмещалось с методами работы P&G, и в то же время демонстрировала стремительный рост и хорошие доходы. Окупились и новые инициативы в области уже существующих крупных брендов. Новая рецептура Tide, использованная в продукте Tide Clean Breeze, создавала все предпосылки, чтобы этот продукт стал большим хитом. Два расширения бренда Crest – Crest SpinBrush и Crest Whitestrips – помогли превратить Crest в бренд, приносящий миллиарды долларов. В конце 2001 года P&G закончила переговоры по еще одному крупному приобретению – Clairol, компании по производству средств по уходу за волосами, купленной у Bristol-Myers Squibb за 4,95 миллиарда долларов. Сделка принесла компании краску для волос Clairol, шампуни и кондиционеры Herbal Essences и другие бренды. С объемом ежегодных продаж в 1,6 миллиарда долларов линия Clairol стала одним из основных элементов растущего ассортимента косметических средств компании. В 2003 году P&G укрепила свои позиции в этом бизнесе, путем приобретения Wella AG, немецкой компании на рынке средств по уходу за волосами, заплатив за нее семь миллиардов долларов (с учетом покрытия долгов компании). В 2002 году Wella зарегистрировала прибыль в 3,4 миллиарда евро^[632].

Procter & Gamble устремилась к мировому лидерству в области средств по уходу за волосами путем приобретения линии Clairol (включая изображенный на этой фотографии популярный бренд Herbal Essences) в 2002 году и компании Wella в 2003



Тем временем P&G продолжала пристально следить за структурой своих затрат, поддерживая баланс между конкурентоспособностью и благосостоянием сотрудников. Концентрация внимания компании на существенных видах своей деятельности и готовность заключать партнерские соглашения способствовали тому, что в начале 2003 года P&G подписала два серьезных договора подряд. В апреле было заключено соглашение с канадской фирмой Trillium, которая взяла на себя все производство мыла в брусках на заводе Ivorydale. В следующем месяце P&G подписала контракт с Hewlett-Packard на выполнение всех IT-операций P&G. При заключении этих и других соглашений (и еще многих впоследствии) P&G позаботилась о сохранении рабочих мест и других выгод для своих сотрудников, на которых должны были повлиять совершенные ею сделки^[633].

В 2002 году, став после ухода Пеппера председателем совета директоров компании, Лэфли указывал на обнадеживающие признаки того, что P&G снова находится в строю, «вернулась к постоянным, надежным темпам роста прибыли и доходов, которых и ожидают от нее акционеры». Темпы роста доходов достигли планируемой отметки в 4–6 % в год практически на год раньше поставленного срока, а увеличение чистой прибыли во всех частях компании исчислялось двузначными цифрами. Все крупные брендинговые и рыночные инициативы P&G развивались успешно, и Procter & Gamble с надеждой ожидала новых возможностей и задач, связанных с построением брендов и ведением бизнеса в XXI веке.

Оценка достигнутого после 1990 года

В течение 1980-х годов P&G быстро распространилась по всему миру, основав свои предприятия в десятках стран, а в конце десятилетия устремилась вперед, чтобы первой освоить «белые пятна», оставленные падением коммунистического режима. В 1990-е годы, имея производственные мощности и филиалы по всему миру и растущий список мировых брендов, корпорация столкнулась с проблемой построения международной компании: как извлечь максимальную выгоду из мировых масштабов производства и не утратить при этом преимуществ быстрого реагирования на изменения местных рынков? Таким образом, решение Procter &

Gamble о принятии глобальной матричной структуры О-2005 явилось радикальным шагом, целью которого было достижение правильного баланса между глобальными и локальными соображениями и преимуществами. После внесения определенных модификаций и поправок к 2002 году новая структура и методы руководства приблизились к выполнению заложенных в них задач.

Однако 1990-е и начало 2000-х годов поставили перед P&G и другие важнейшие цели: нахождение новых источников более быстрого роста, создание новых брендов и продуктовых категорий, построение лучших взаимоотношений с крупнейшими клиентами, победа (а не просто участие) на территории, бывшей «белым пятном», использование для построения брендов новой информационной среды, сбалансированный рост прибыли и объема продаж. Эти задачи вставали буквально одна за другой с начала 1990-х годов, требуя быстрого принятия решений и своевременных действий. Procter & Gamble добилась значительного прогресса в их решении, хотя этот процесс и был болезненным и сопряженным с трудностями. Компания превратила сравнительно молодые предприятия по производству лекарственных средств и косметики в важные компоненты своего корпоративного портфеля. Она представила на рынок новые бренды, такие как Swiffer, Febreze, ThermaCare и Actonel. Воспользовавшись преимуществами новых информационных технологий и способов управления, P&G оптимизировала свою цепь поставок, уменьшила операционные затраты, расширила и углубила сотрудничество с торговыми клиентами. В Центральной и Восточной Европе, России и Китае P&G заняла лидирующие позиции во многих ключевых для себя отраслях, справляясь с политической и экономической нестабильностью, связанной с тем, что эти рынки только недавно (а в Китае к тому же не до конца) стали свободными. Расцвет основанных на использовании интернет-технологий инициатив и проектов дал компании представление о возможностях этой технологии для привлечения покупателей и построения брендов. И наконец, к концу рассматриваемого периода компания восстановила правильный баланс между ростом объема продаж и прибылей, следуя стратегии концентрации внимания на самых крупных брендах, клиентах и рынках.

Достижение прогресса одновременно на всех фронтах потребовало от P&G использования всего накопленного компанией опыта и потенциала. Продвижение, отступление и новое движение вперед характерны для всего периода после 1990 года. В конечном итоге возобладал прогресс, став, как и на всем протяжении долгой корпоративной жизни компании, следствием ее сосредоточенности на основах построения брендов: дифференцированных продуктах, запояминающейся рекламе, дисциплинированном руководстве, постоянном внимании к затратам и стоимости, глубоком понимании потребностей клиентов.

Глава 15

Переписывание правил

Изменения в цепи поставок

Procter & Gamble периодически заново переписывала правила конкуренции в своей отрасли. Примерами этому могут служить:

- успешная кампания по брендингу Ivory, которая сумела дифференцировать веками привычный товар – брусок мыла;
- принятое в 1920 году решение продавать продукцию без посредников, которое позволило компании синхронизировать поставки и спрос и сохранить стабильный штат сотрудников;
- начало исследований рынка, давших компании неоценимое понимание поведения потребителей и характера использования продуктов P&G;
- постановка на радио и телевидении так называемых мыльных опер, которые позволили компании занять главенствующую позицию в рекламе своих продуктов через электронные средства массовой информации;
- целый ряд впечатляющих технологических достижений в производстве синтетических моющих средств, одноразовых подгузников, средств женской гигиены, шампуней и других продуктов.

Этот список можно продолжить. А в 1980–1990-е годы P&G переписала существующие правила еще раз, для этой цели она использовала уже новые управленческие подходы и информационные технологии чтобы оптимизировать свои операции и установить более тесную связь с клиентами при проведении глубокой реструктуризации цепи поставок потребительских товаров. Результатом стала более сильная, энергичная и конкурентоспособная компания, чем когда-либо прежде. Но P&G пришлось пережить значительные внутренние изменения, включающие крупную реорганизацию и принятие новых управленческих методов.

Десятилетие вызовов

В 1980-е годы P&G столкнулась с проблемой, которая назревала уже давно. Большая часть продаж компании в Северной Америке производилась через оптовых и розничных торговцев бакалеей, однако отношения P&G с торговлей оставались довольно натянутыми. Согласно мнению Лу Притчетта, долгое время бывшего руководителем по продажам, «большинство поставщиков, включая P&G, смотрели на [торгового] клиента как на необходимое зло, звено в цепи дистрибуции, посредника, чья единственная задача была – осуществлять связь между производителем и конечным пользователем». Такой настрой породил «отношения противостояния и борьбы, где были свои выигравшие и проигравшие», проблему, которая еще больше усугублялась существующей торговой практикой и поведением сотрудников P&G. «Когда ты выходил из магазина, – вспоминает Притчетт, – тебя сразу спрашивали: ты победил? Ты навязал им свою волю? Ты добился корректировки цен? Ты получил место в витрине? Ты выбил нужный объем?» В то же время интересы Procter & Gamble заставляли ее в конце месяца ликвидировать запасы на складах компании, с которых продукция поступала торговому клиенту для «получения хороших результатов», то есть для выполнения запланированных на этот месяц поставок^[634].

Подобная ситуация в оптовой и розничной торговле только усилилась после первого энергетического кризиса 1970-х годов. Чтобы поддержать движение товара в эпоху растущей инфляции, P&G и другие производители увеличили ассигнования на так называемое стиму-

лирование продаж, одновременно заключая большое количество торговых сделок. Идея состояла в том, чтобы сохранять достаточно высокую прејскурантную цену, но предложить клиенту регулярные и разнообразные возможности для снижения магазинной цены путем краткосрочных распродаж и рекламных акций. Эта тактика, однако, была связана со скрытыми издержками. Частое снижение цен подрывало повседневную ценность брендов P&G, расход средств на продвижение товаров значительно вырос по сравнению с объемом продаж (с 7 % до 20 % на протяжении 1970–1980-х годов), а бесчисленные условия, позволяющие клиентам получить эти деньги, превратились в бюрократический кошмар. Торговые скидки, практика, при которой клиенты вычитали из выставленной им по счету суммы положенные «стимулирующие» выплаты, вне зависимости от официального торгового соглашения между сторонами, возросли с 20 до 180 миллионов долларов в год. А разрешение споров, связанных с неправильными вычетами, было связано с большими издержками и превратилось в непрерывную головную боль^[635].

И наконец, серьезную проблему представляло обыкновенное дублирование усилий. Торговые агенты Procter & Gamble работали в продуктовых отделениях компании, а внутри каждого такого отделения в Северной Америке – по географическому принципу. Не существовало общенациональных контрактов, обслуживающих быстрорастущие сети массовой торговли и дешевую аптечную сеть. Байеры региональных бакалейных цепей поставок могли встречаться с десятком торговых агентов P&G ежемесячно, что приносило иногда комичные, иногда досадные, а порой и просто кошмарные результаты. Как сформулировал это другой ветеран, руководивший торговлей в P&G, Лоуренс Д. «Майк» Миллиган, все сотрудники P&G пытались «решать одни и те же проблемы, но, само собой, совершенно по-разному. У всех [подразделений P&G] были свои бланки заказов и счетов, условия скидок, размеры поощрений и требования к торговым клиентам». Поскольку компания практически не старалась экономить на дистрибуции товаров, они нередко поставлялись одному и тому же поставщику на нескольких машинах. Системы вознаграждения и поощрения значительно отличались друг от друга. Клиенты фактически настраивали сотрудников P&G друг против друга: «клевета и злословие» были «обычным делом» как внутри компании, так и между P&G и ее торговыми клиентами^[636].



В 1980-е годы появление системы штрих-кодов и других информационных технологий предоставило производителям и торговым организациям возможность для изменения структуры их традиционных взаимоотношений

Пересмотр внутренних систем и внешних взаимоотношений

Procter & Gamble занялась решением этих проблем, предприняв целый ряд инициатив в начале 1980-х годов. Генеральный директор компании Джон Смейл сделал сокращение операционных расходов основным ее приоритетом и осознал, что эти усилия потребуют проведения систематических изменений во всех областях ее деятельности, включая то, каким образом компания распределяет и продает свою продукцию. Смейл и Том Лейко, исполнительный вице-президент P&G, побуждали также сотрудников к созданию межфункциональных команд для решения деловых задач: от возрождения малоприбыльных брендов (например, Pringles) до ускорения темпов инноваций. Тем временем несколько групп внутри компании независимо друг от друга пытались применить в своей работе принципы всеобщего качества, обращая при этом внимание не только на качество продукта или производственного процесса, но и на повышение эффективности всех операций компании. Дэвид Суонсон, старший вице-президент по техническим вопросам (инжинирингу), стал горячим сторонником учения У. Эдвардса Деминга, известного специалиста по управлению качеством. Высоко ценимый в Японии, где его именем называли одну из самых престижных промышленных наград, присуждаемую за достижения в области повышения качества, Деминг совершенно не был пророком в своем отечестве вплоть до конца 1970-х годов, когда к нему начала прислушиваться небольшая группа американских производителей, в том числе P&G.

После участия в проводимых Демингом семинарах, вспоминает Суонсон, «несколько мужественных инженеров [P&G]» начали работу над сравнительно небольшими проектами, которые, тем не менее, привели к значительным «прорывам в области качества продукции, надежности заводов, роста производительности труда и сокращения издержек»^[637]. Эти успехи «демингизировали» (оказали большое впечатление на) Суонсона, который, в свою очередь, убедил Лейко, что общая инициатива по повышению качества сможет предоставить компании «механизм для значительного улучшения наших способностей к превращению потребностей и предпочтений покупателей в продукты с превосходными рабочими характеристиками». Лейко

и Суонсон договорились о посещении P&G старшими коллегами из таких компаний, как 3М и Motorola (где Джон Пеппер являлся членом совета директоров), которые целиком восприняли идеи повышения качества, и о том, чтобы Деминг провел неделю в P&G. Эти решения помогли придать начальное ускорение движению за всеобщее качество, для осуществления которого компания учредила корпоративное бюро качества под руководством вице-президента Марвина Уомака^[638].

Еще одним свидетельством изменений стала готовность Procter & Gamble прислушаться к мнению розничной торговли. P&G, издавна воспринимавшаяся (и высмеивавшаяся) торговыми организациями как один из наиболее самоуверенных, диктаторских и деспотичных производителей, начала пересматривать и частично изменять свои устоявшиеся методы и модели поведения. Компания, например, предоставила отдельным торговым организациям большую свободу в размещении рекламы и выборе брендов для продажи и продвижения с учетом условий местного рынка^[639].

Тем временем и торговые клиенты, и P&G пытались оценить серьезные перемены, коснувшиеся их операций и структуры. Доступ к новым информационным технологиям, таким как устройства для чтения штрих-кодов и персональные компьютеры, побудил P&G провести в сотрудничестве с некоторыми из торговых предприятий эксперименты по созданию и совместному использованию электронной базы данных. Освоив японский метод доставки товаров по требованию, по принципу «точно вовремя», P&G объединила свои усилия с некоторыми из клиентов для исследования методов снижения запасов на складе и обеспечения своевременного пополнения ассортимента розничной торговли. Последовали и дальнейшие изменения, связанные с более эффективными методами сбыта и централизацией закупочной стратегии в руках все более крупных и развитых клиентов. Некоторые реформаторы внутри системы продаж P&G начали сомневаться в дальнейшей целесообразности традиционной практики компании, рассылавшей целую армию торговых агентов для получения заказов от менеджеров конкретных магазинов, что требовало значительных затрат. Реформаторы испробовали во Флориде альтернативную модель. Пара торговых представителей стала заниматься заказами по целому ряду продуктов, производимых разными продуктовыми отделениями компании, и P&G получила более полное представление о формировании стратегии закупок и процессе принятия решений своих клиентов.

Колесница Джаггернаута

Все эти инициативы и эксперименты еще только набирали размах, когда возникновение на рынке новых сил вынудило P&G пересмотреть характер и структуру своих взаимоотношений с торговыми клиентами. В середине 1980-х годов P&G столкнулась с появлением такого нового феномена розничной торговли, как Wal-Mart. Основанный Сэмом Уолтоном в 1962 году дешевый универсальный магазин в Роджерсе, штат Арканзас, стремительно превратился в самую быстрорастущую сеть розничной торговли в истории США. Рецепт успеха Уолтона был прост: предлагать высококачественные товары по возможно более низким ценам, предоставить покупателю просторные чистые и хорошо освещенные торговые залы и встречать его приветливой улыбкой. Кроме того, Wal-Mart использовал разумный и осторожный подход к географической экспансии. Начав со своей базы на северо-западе Арканзаса, компания наметила небольшие городки в окружающих регионах, ускользнувшие от внимания других массовых торговых сетей. Расширение географии Wal-Mart подкреплял внушительной инфраструктурой логистики и неуклонным стремлением к снижению операционных расходов. Один раз он даже арендовал для своих коммуникаций спутник, чтобы ускорить движение информации по сети, соединяющей его магазины и склады. Рецепт компании оказался на редкость удачным. К своему 25-летию в 1987 году империя Wal-Mart насчитывала более тысячи магазинов, а ее

доходы приближалась к 12 миллиардам долларов. Темпы роста компании составили 40 % в год. Wal-Mart постоянно экспериментировал и учился у розничных предприятий нового образца: суперцентров, гипермаркетов и магазинов Sam's Club^[640].

В 1985 году Лу Притчетт вернулся после нескольких лет работы на Филиппинах, чтобы стать генеральным менеджером по торговле компании в Северной Америке^[641]. Во время первой же своей встречи с вышестоящими руководителями он указал им на то, что Wal-Mart, о котором он имел весьма смутное представление до отъезда из США, превратился в третьего по величине торгового клиента P&G в Соединенных Штатах с ежегодным объемом продаж в несколько сотен миллионов долларов. В то же время P&G являлась одним из самых крупных поставщиков Wal-Mart. И все же взаимоотношения между двумя компаниями нельзя было назвать близкими. Никто из торговых руководителей различных отделений P&G не имел достаточного представления об этом крупнейшем клиенте и не установил тесного контакта с его руководителями. Ну, а для Уолтона работа с P&G представляла собой одно расстройство. Его коллеги утверждали, что среди всех поставщиков Wal-Mart «вести дела с P&G было труднее всего» и что P&G обладала «донельзя переусложненной и косной торговой организацией». В 1985 году Уолтон попытался решить эту проблему на высшем уровне. Он позвонил в штаб-квартиру P&G, чтобы сказать, что Wal-Mart хотел бы чествовать P&G как своего «поставщика года». Основатель гигантской торговой сети надеялся, что этот шаг станет началом нового диалога между компаниями. Однако, когда на его звонок так никто и не ответил, Уолтон решил вручить почетное звание другому поставщику и переключил свое внимание с P&G на прочие текущие вопросы^[642].

Притчетт извлек из этой истории урок и попытался заново установить отношения. Общий знакомый помог Притчетту получить приглашение в туристическую поездку на каноэ, в которой участвовал и Уолтон. Когда в июле 1987 года двое мужчин наконец познакомились, между ними мгновенно возникли теплые отношения: оба были южане, в прошлом – игл-скауты, да и вообще отличались схожими взглядами на жизнь. Встретившись во время отдыха, они, тем не менее, много рассуждали о бизнесе и ситуации, сложившейся между их компаниями. Притчетт позднее так резюмировал сущность этих разговоров: «В основном мы обсуждали возможности увеличения прибыли обеих компаний, которое было бы возможным при работе в более тесном контакте». Притчетт также излагает точку зрения Уолтона, «что взаимоотношения между поставщиком и покупателем, хорошо послужившие промышленности в прошлом, в будущем должны быть значительно видоизменены. Электронная система заказов делает работу многих сотрудников ненужной, а значит, торговый отдел должен найти для себя иную стратегическую роль». И наконец, Уолтон добавил, что «времена, когда издержки автоматически перекладывались на клиента, прошли, и только сотрудничество между клиентом и поставщиком позволит избавить систему от лишних расходов»^[643].

Результатом этой поездки на каноэ стало соглашение, определяющее три области сотрудничества между P&G и Wal-Mart: обмен информацией, повышение эффективности всей системы и повышение качества. Procter & Gamble послала своего старшего торгового менеджера в Бентонвилль, штат Арканзас, чтобы в течение трех месяцев наблюдать за тем, как Wal-Mart ведет свой бизнес. Компании стали делиться опытом в использовании электронной системы заказов, создании индивидуальных витрин и поиске новых методов снижения затрат. Помимо этого, Притчетт договорился об участии Уолтона и его руководящей команды в двухдневном семинаре Деминга в Цинциннати совместно с руководителями P&G.

Такой семинар вскоре состоялся и наглядно продемонстрировал легендарную бережливость Уолтона. Когда P&G заказала для руководителей Wal-Mart хороший, хотя и отнюдь не самый высококлассный отель, они перезвонили, чтобы спросить, существует ли более дешевый вариант для ночлега, и в итоге проживали по двое в номере в Queen City Club за 45 долларов в сутки^[644]. Семинар оказался чрезвычайно плодотворным. Через два дня переговоров

и тренингов, демонстрирующих, как управление качеством может способствовать снижению системных затрат на этапе «поставщик – клиент», что в итоге обернется выгодой для конечного потребителя, Уолтон завершил обсуждение, сказав: «Хорошо, давайте так и поступим». Procter & Gamble не привыкла реагировать с такой скоростью, и, по слухам, один из ее руководителей переспросил: «Как "так"?» «Да вот так, – ответил Уолтон, – как мы обсуждали это здесь в течение двух дней: совершенно изменим ведение дел между нашими компаниями». И так, Wal-Mart был готов приступить, вопрос заключался в том, готова ли к этому P&G, и если да, то что ей необходимо было делать?^[645]

Эксперимент в отношениях с клиентом

Диалог на высшем уровне между P&G и Wal-Mart в 1987 году практически точно совпал по времени с реорганизацией P&G на основе профильных бизнес-единиц по продуктовым категориям (category business unit, CBU) и формированием цепи поставок продуктов, которая объединяла производство и материально-техническое снабжение (логистику) под руководством Суонсона. Для планирования новой структуры Лейко при поддержке Притчетта отобрал команду перспективных менеджеров среднего звена, представляющих разные отделения и функции компании, которые после интенсивного шестимесячного обсуждения должны были дать ответ на вопрос: какую форму должно принять присутствие P&G на рынке в 2000 году? Том Муччио, бывший менеджер по продажам на национальном рынке отделения пищевых продуктов, сыграл в работе этой команды ведущую роль. Участникам было ясно, что Лейко и его старшие коллеги ожидают от них кардинальных рекомендаций, включая сокращение семи продуктовых отделений, все еще существовавших наравне с тридцатью девятью CBU, а также изменение структуры североамериканских торговых операций. Подобная трансформация должна была не только продолжить и углубить реорганизацию на основе CBU, но и подтолкнуть к радикальным переменам во взаимоотношениях P&G со своими клиентами.

Рассматривая различные возможности дальнейшего участия компании в рыночных отношениях, члены команды ездили по другим городам и изучали взаимодействие поставщиков и клиентов в различных отраслях и условиях. Они беседовали с консультантами и теоретиками бизнеса и провели обширный опрос внутри P&G. На протяжении этого процесса они периодически встречались с группой выдающихся руководителей различных направлений деятельности компании, в том числе Томом Муром, Джеффом Джонсом, Гэри Мартином и А.Дж. Лэфли, а также с Притчеттом и Бобом Херболдом, главным информационным директором P&G. Когда эти визиты и беседы были завершены и полученная информация подверглась анализу, предварительные заключения команды оказались ясными и решительными:

- Клиенты все интенсивнее используют в своей работе информационные технологии и управление запасами.
- Закупочная стратегия клиентских организаций все чаще базируется не на традиционных критериях, таких как цена и скидка, а на более целостном подходе.
- Наличие множества точек контакта внутри клиентских организаций требует от крупных поставщиков скоординированного многофункционального подхода.
- Procter & Gamble не может больше позволить себе выходить на рынок с множеством децентрализованных, дублирующих друг друга подразделений, каждое из которых имеет собственную политику, систему оплаты и поставки заказов.

На основании этих выводов команда пришла к заключению, что, медля, компания рискует потерять клиентов, утратить свои преимущества, связанные с масштабом, и упустить шанс быстрого обучения и обмена информацией по всем своим операциям и клиентской базе^[646].

Генеральные директора секторов и их торговые агенты отнеслись к этому заключению довольно прохладно. Однако были также результаты совместного семинара по повышению

качества при участии Wal-Mart и P&G, и таким образом Лейко и Притчетт получили все аргументы, в которых нуждались для начала нового эксперимента по взаимоотношениям с клиентами. Этот эксперимент со временем обещал вырасти в совершенно новую методику, на основании которой P&G будет подходить ко всем своим покупателям: от крупных общенациональных (а в перспективе глобальных) клиентов, подобных Wal-Mart, до местных сетей бакалейных магазинов и аптек и даже частных розничных торговцев. А совместные достижения P&G и Wal-Mart должны были полностью изменить существующие в торговле правила.

Переезд в Арканзас

В июне 1988 года P&G и Wal-Mart начали совместный эксперимент по управлению цепью поставок. Команда, состоящая из менеджеров, которые представляли различные функции деятельности P&G, и руководимая Муччио, переехала в Файеттвилль, штат Арканзас, приблизительно на двадцать миль южнее штаб-квартиры Wal-Mart в Бентонвилле. Команда включала представителей таких функций, как торговля, маркетинг, операционная деятельность, информационные технологии, цепь поставок и финансы. Ее члены прошли через период формирования внутрикомандных отношений, обучение и изучение деятельности Wal-Mart. В то же самое время компания Wal-Mart создала зеркальное отражение этой команды из своих сотрудников, представляющих аналогичные направления деятельности и также прошедших процесс подготовки. Затем начались регулярные встречи двух команд для определения общих целей и задач и поиска наилучших путей совместной работы над конкретными проектами.

В начале, как вспоминал Муччио, работать было непросто, потому что команды еще не имели опыта общения и испытывали закоренелое недоверие друг к другу. Со временем обе стороны пришли к согласию по некоторым основополагающим принципам: дискуссии должны проходить в конструктивном ключе, без высказывания взаимных претензий; не важно, кто окажется «правее», если в результате будет принято правильное решение; расходы по проекту должны нести обе компании в равных долях. Обе стороны также выработали положение, которое должно было регулировать их взаимоотношения и помочь «достичь долговременных деловых целей обеих компаний за счет плодотворного сотрудничества, которое позволит нашим компаниям наиболее полно удовлетворить запросы потребителя»^[647]. Муччио позднее суммировал основу новых взаимоотношений в виде нескольких пунктов:

- У нас один и тот же потребитель.
- Этот общий потребитель хочет получить большую выгоду от своей покупки (а не только более низкую цену).
- Задачи и прибыли производителя связаны не только с продажей товаров торговым организациям, а задачи и прибыли торговой организации – не только с закупкой товаров у поставщиков.
- Наши совместные задачи основаны на создании дополнительной выгоды для потребителя в каждом звене цепи поставок, чтобы в конечном итоге она превзошла ожидания нашего совместного клиента^[648].

Встречаясь каждые несколько недель на протяжении осени и зимы 1988–1989 годов, команды определили для себя ряд проектов и выделили конкретные группы людей для их воплощения. Один из крупных проектов касался интеграции информационных сетей двух компаний, чтобы обе стороны могли делиться накопленными ими данными. В период до возникновения Интернета это требовало создания собственной линии передачи данных между компьютерными системами обеих компаний, что представляло собой достаточно сложную задачу с точки зрения информационных систем. Другой проект включал разработку совместных форм отчетности (ведомостей) и системы измерений показателей, чтобы обе стороны получали одинаковую информацию при принятии решений. Майк Грэн, специалист по информационным

технологиям P&G, вспоминает, что вначале было трудно ответить даже на самые простые вопросы в отношении своего бизнеса, потому что цели предприятий были различны, а системы несовместимы. Две компании по-разному исчисляли финансовый год и оценивали производительность своих операций. Wal-Mart сводил всю деятельность к объему продаж и прибылям в денежном исчислении, в то время как P&G оперировала статистическими данными, внутренней системой показателей, разработанной для сравнения выгодности операций, относящихся к различным продуктовым категориям компании. Wal-Mart оценивал вклад P&G в свою прибыльность по отдельным единицам учета запасов (SKU) и по брендам. А P&G не имела никакого представления о влиянии своих брендов на прибыльность клиента, пребывая в уверенности, что ценность брендов состоит в их способности привлекать потребителей в магазины розничной торговли. «Короче говоря, проблема заключалась в том, – говорит Муччио, – что у нас не было системы измерений или единых ведомостей, которые использовали бы одни и те же параметры и одинаковые временные координаты, а это серьезно затрудняло решение конкретных деловых задач»^[649].

Разработка линии передачи данных завершилась через полтора года. К тому же времени компании сумели разработать общую систему измерения, подходящую обеим организациям. Исходной посылкой для этого стала необходимость оптимизировать цепь поставок, а следовательно, снизить расходы обеих сторон и добиться большей выгоды для потребителя.

Другие проекты касались быстрого пополнения товарных запасов на основании данных, получаемых из центров дистрибуции товаров компании Wal-Mart. Процесс, который некогда занимал почти две недели, мог теперь осуществляться в течение 3–4 дней. Направив своего сотрудника в департамент по расчетам с поставщиками Wal-Mart, P&G узнала о частом несоответствии между заказами на закупку товара и выставляемыми счетами. Эти несоответствия ежегодно обходились обеим компаниям в миллионы долларов из-за потерь времени и пеней. Проблему быстро исправили. Компании разработали систему, объединившую опыт, накопленный P&G, с информацией Wal-Mart, получаемой непосредственно в момент продажи товара, и данными сторонних маркетинговых исследований в мощный инструмент для определения товаров, которые компаниям следует продавать и рекламировать^[650].

Преимущества сотрудничества стали очевидны почти мгновенно. В период между 1989 и 1990 годами объем поставок P&G в Wal-Mart увеличился более чем на 250 миллионов долларов, обозначив начало непрерывного роста продаж и доли рынка для P&G и повышения рентабельности брендов P&G для Wal-Mart. Подобные результаты не только подтвердили целесообразность этого эксперимента, но и помогли ускорить изменения как в розничной торговле в целом, так и внутри P&G^[651].

Революция ширится

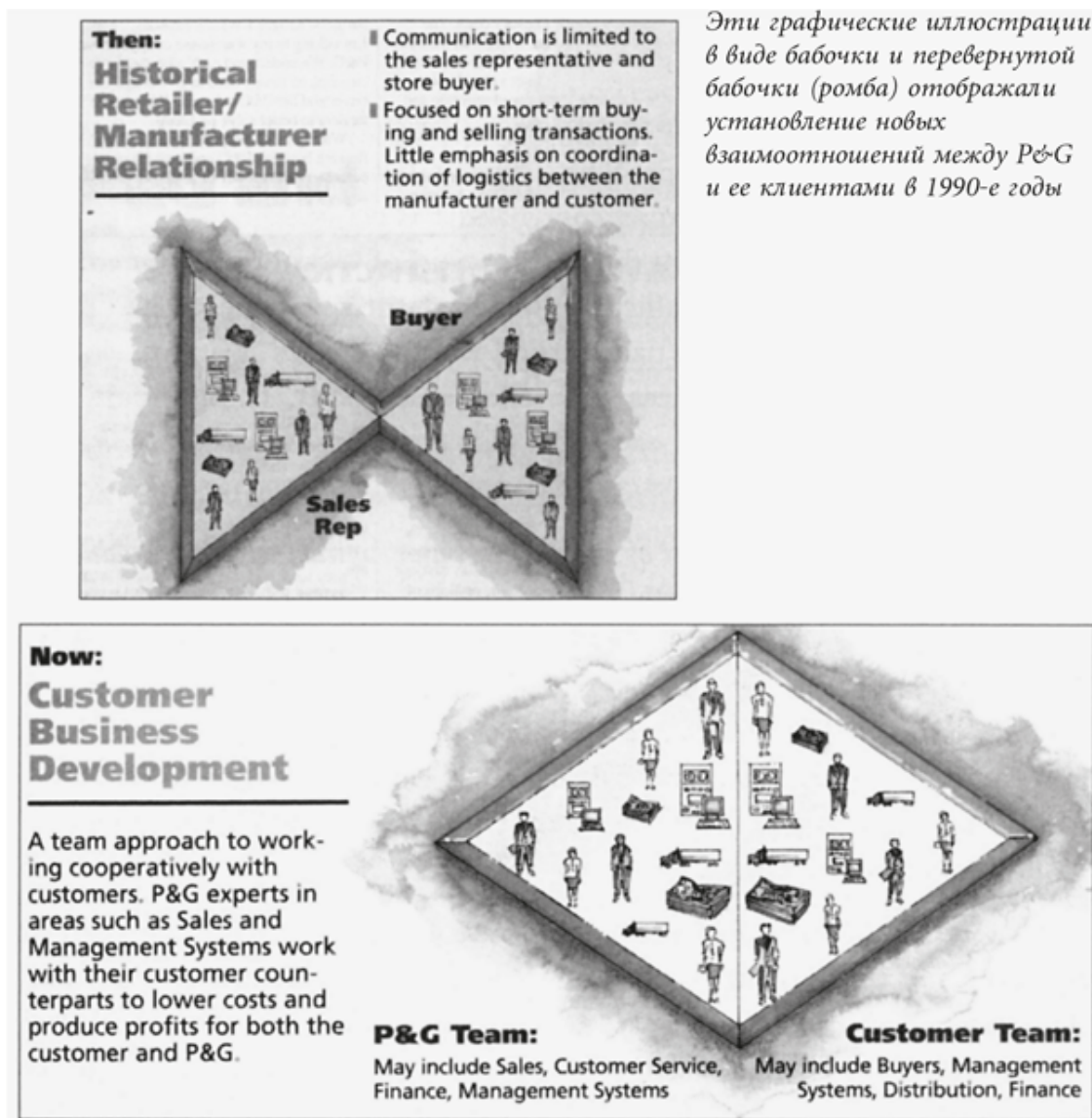
Сотрудничество между P&G и Wal-Mart оказалось необыкновенно плодотворным и год за годом давало впечатляющие результаты. Команда P&G в Арканзасе творчески переосмыслила полученный опыт и разработала общую модель реконструкции взаимоотношений P&G с другими крупными клиентами^[652]. Простое графическое представление иллюстрировало основные особенности построения новой структуры. Традиционно Procter & Gamble имела единственную точку контакта со своими клиентами: торгового представителя, выступающего от лица определенной функциональной единицы компании. Этот торговый представитель, в свою очередь, встречался со своим коллегой из Wal-Mart, который тоже являлся лишь вершиной огромной функциональной пирамиды. Муччио изобразил эти взаимоотношения в виде двух треугольников, вершинами которых были торговый представитель P&G и агент по закупкам Wal-Mart. Он развернул эти треугольники, совместил их вершины и получил фигуру в форме бабочки. Точка соприкосновения двух треугольников представляла собой тот фильтр,

через который происходил обмен информацией. В новых взаимоотношениях сложилась обратная картина: теперь соединение произошло не по вершинам, а по основаниям треугольников, в результате образовалась перевернутая бабочка, или ромб. Неожиданно возникло множество точек контакта, специалисты в конкретных областях могли напрямую встречаться друг с другом, что обеспечило создание новых преимуществ. (См. иллюстрацию.)

К лету 1989 года подобные команды работали уже не только с Wal-Mart, но и с Kmart, Target, Club/Convenience Stores и другими торговыми компаниями^[653]. Доля продуктов Procter & Gamble на рынке этих клиентов практически мгновенно начала повышаться, в то время как структурные издержки в цепи поставок резко снизились. К примеру, объем поставок P&G увеличился почти в два раза, а объемы товарных запасов сократились на 40 миллионов долларов^[654].

Procter & Gamble предприняла необычный шаг, заставив эти команды отчитываться не по своим традиционным продуктовым отделениям или по географическим отделениям компании, а также по бизнес-единицам по продуктовым категориям (CBU). Теперь Муччио и его коллеги отчитывались непосредственно перед руководителем по продажам P&G по всему миру, Миллиганом, который сменил Притчетта на этом посту. Такой порядок отчетности, как отмечал Миллиган, был введен, поскольку Смейл сознавал, что «сектора и функции внутри США способны насмерть задушить новаторские и угрожающие статус-кво инициативы». Сотрудники для работы в командах отбирались специально, и от них ожидалось «мужество, опыт и готовность идти на риск». Миллиган называл их «разведчиками», по аналогии с подразделениями американских десантников, которые направляли войска союзников при высадке в Нормандии в 1944 году^[655].

«Разведчики» продолжали создавать клиентские команды с неизменно положительными результатами, и к 1992 году около трети всех торговых операций P&G в Северной Америке шло через них. Тем временем традиционные способы выхода на рынок продолжали изменяться. Хотя эксперимент во Флориде (в котором небольшое число торговых представителей осуществляло продажу товаров многих отделений компании) был прекращен, он послужил дополнительным подтверждением целесообразности централизованного подхода даже при общении с небольшими торговыми организациями. Тенденции, вызвавшие к жизни этот эксперимент – централизованная закупка товаров и, в целом, использование торговлей более эффективных методов, – сохраняли актуальность.



Ценообразование на основе воспринимаемой ценности

Если снижению затрат способствовали централизованные закупки и более эффективные методы торговли, то не меньшее влияние на них оказал и новый подход к ценообразованию. Углубление партнерских взаимоотношений с ведущими массовыми торговыми организациями не отвлекало Procter & Gamble от проблем растущих затрат, связанных с продвижением продукта, уменьшением лояльности клиентов и противоречивых свидетельств о ценности брендов компании в торговле в целом. Потребители с блеском научились пользоваться распродажами и больше не собирались платить высокие цены за брендированные товары. Эти тенденции, по мнению Дирка Ягера, незадолго до этого назначенного исполнительным вице-президентом P&G по Северной Америке, представляли для компании большую опасность:

Если вы возьмете рыночную стоимость компании и вычтете из нее то, что говорят вам о ее стоимости балансовые отчеты, разница в основном будет представлять собой будущую рентабельность наших брендов по отношению к их чистой стоимости сегодня. Если вы согласны с тем, что бренды являются источниками рыночной стоимости компании, вам придется спросить себя: «А что мы делаем для создания сильных брендов?»

Чем сильнее бренд, тем больше добавленной стоимости он может принести компании. Сильным бренд становится, когда удается добиться высокой степени лояльности покупателей. Я сам как потребитель могу сказать, что, если бы я зашел в магазин и увидел, что Tide продается за цену в половину ниже той, по которой я купил его всего неделю назад, я бы очень расстроился^[656].

Внутренние исследования P&G в 1989–1990 годах выявили связь между проблемами, волнующими компанию, и теми, которые испытывали ее наиболее крупные клиенты. Исследование показало, что торговцы, предлагающие низкие повседневные цены (everyday low prices, EDLP), были намного более эффективны, чем те, которые предпочитали полагаться на высокие расценки и продажи со скидками, то есть на так называемую переменную систему продаж (Hi-Lo merchandisers). На самом деле продажа по стабильно низким ценам представляла собой в торговле мощное конкурентное преимущество, являлась основой для революции в управлении цепью поставок. И все же традиционная рыночная стратегия P&G, даже с учетом новых клиентских команд, по-прежнему была основана на обслуживании клиентов по переменной системе^[657].

Зимой 1990–1991 года Ягер решил использовать полученные данные для избавления от путаницы, создаваемой бесчисленными поощрительными акциями, и сделать коммерческое предложение компании более прозрачным. Procter & Gamble повергла американскую торговлю в состояние шока, провозгласив, что намеревается перевести свои торговые соглашения на систему ценообразования на основе воспринимаемой ценности, назначить единую цену, или EDLP, на свои продукты и начать этот переход с жидкости для мытья посуды и других брендов (мыла и стирального порошка), находящихся в ведении отделения фасованного мыла под руководством Лэфли. Такая политика ценообразования означала не только существенное снижение цен (12–14 %), но и сокращение и видоизменение программ сбыта. Фонды стимулирования продаж сократились более чем в половину и кредитовались теперь исключительно в счет будущих закупок, а не на основе вычетов из платежей розничных торговцев^[658].

В течение последующих двух лет P&G перевела практически все свои коммерческие предложения на систему ценообразования на основе воспринимаемой ценности. Это был решительный шаг, вызвавший не менее резкую реакцию. Некоторые оптовые покупатели отказались от брендов P&G или стали распространять их менее охотно. SuperValu сделал специальную надбавку на все товары компании, а такой крупный дистрибьютор, как Certified Growers Midwest, вычеркнул из своего списка 40 наименований продуктов, производимых P&G. Многие розничные торговцы также возражали против этого решения. Von's, лидер среди бакалейных торговых сетей Южной Каролины, прекратил продавать в своих магазинах 13 наименований продуктов P&G. Лью Шенеманн, генеральный директор крупнейшей торговой сети Новой Англии Stop & Stop, провозгласил, что «P&G поступает как диктатор и, как любой диктатор, со временем падет. Мы сделаем все, что в наших силах, чтобы воспротивиться их планам»^[659]. Тем временем конкуренты P&G рванулись в освободившуюся брешь, предлагая значительные скидки для продвижения своих товаров. Менее заметно было то, что многие розничные торговцы быстро приспособились к изменившимся условиям и сотрудничали с P&G в осуществлении этого перехода. А противники, сразу набросившиеся на систему ценообразования на основе воспринимаемой ценности, постепенно оценили логику занятой P&G позиции и потихоньку начали готовиться к принятию аналогичных мер.

Для P&G выгодное ценообразование означало больше, чем просто попытку сохранить и восстановить ценность своих брендов. Оно также способствовало усилиям компании по оптимизации цепи поставок. Годы внутренние системы Procter & Gamble приспосабливались к циклам распродаж и рекламных акций и другим методам, присущим переменной системе сбыта. В результате P&G было трудно точно прогнозировать спрос на свои товары.

Для того чтобы реагировать на периодически возникающие изменения спроса, компания была вынуждена накапливать большие запасы продукции. Отсутствие эффективности затрагивало не только каналы дистрибуции. Оно ударило и по заводам, затрудняло планирование и повышало производственные издержки и расходы на материально-техническое обеспечение. Переход на систему ценообразования на основе воспринимаемой ценности позволил организации цепи продаж P&G сконцентрировать свое внимание на избавлении от этих недостатков. В то же время компания ускорила свою работу с клиентами по изменению способов заказа, программе постоянного пополнения запасов и другим инициативам, направленным на улучшение управления цепью поставок^[660].

Совокупность этих факторов привела к серьезной реорганизации североамериканского отделения продаж в 1992 году. Ягер приказал целиком видоизменить структуру этой организации, выстроив ее на основе клиентских команд, что и дало ей название отделения развития клиентского бизнеса (Customer Business Development, CBD). Ягер также поручил каждой команде и североамериканской торговой организации в целом «упростить, стандартизировать и механизировать» все процессы и действия, которые не приносили добавленной стоимости. Такая реорганизация была противоречивым и рискованным шагом, потому что она направляла торговых агентов из магазинов компаний-клиентов в их штаб-квартиры и в то же время должна была привести к сокращению многих торговых агентов^[661].

Система эффективных откликов на запросы потребителей

Тем временем революция в системе сбыта и розничной торговле продолжала шириться, вызывая все более значительные перемены в этой отрасли. Чтобы сохранить конкурентоспособность, традиционные розничные предприятия постарались максимально сократить издержки в собственных цепях поставок. В январе 1993 года две ведущие торговые ассоциации – Институт маркетинга пищевых продуктов и Производители бакалейных товаров Америки – организовали Объединенный отраслевой комитет для реструктуризации цепей поставок и улучшения обслуживания покупателей. Идея, как утверждал Миллиган, была очень проста: «Бесперебойное и постоянное движение товаров на основе потребительского спроса, обеспечиваемое своевременным и точным поступлением информации, которое позволяет покупателям получить требуемый ими товар по цепи снабжения по выгодной цене». Ставкой являлась экономия в 30 миллиардов долларов, более 5 % от совокупных затрат отрасли^[662].

Объединенный комитет включал представителей бакалейных торговцев, дистрибьюторов, оптовиков и производителей. Руководствуясь своим лозунгом эффективных откликов на запросы потребителей (Efficient Consumer Response, ECR), он инициировал решительные действия на четырех направлениях, известных как «четыре Э»:

1. Эффективный подбор ассортимента: сопоставление результатов исследования производителем своего потребителя (как он ведет себя по отношению к бренду и как относится к покупкам продуктов данной категории) с известными географическими и демографическими данными, а также с данными о движении товара для принятия оптимального решения о способах продажи и продвижения товаров.

2. Эффективное представление товара на рынке: совокупное рассмотрение результатов доступных исследований рынка и гео- и демографической информации для принятия оптимальных решений в отношении вывода на рынок новых товаров.

3. Эффективное представление продукта на рынке, нацеленное на достижение стабильных и прогнозируемых цен, на противодействие системе распродаж и «особых договоренностей».

4. Эффективное (непрерывное) пополнение запасов с целью сокращения количества товара на складе и организация цикла пополнения на основе данных сканирования штрих-кодов.

Procter & Gamble, которая уже интенсивно занималась этими проблемами несколько лет, а некоторыми из них – почти десятилетие, быстро начала играть в Объединенном отраслевом комитете роль лидера, а Ягер стал его первым сопредседателем. Компания оказала особенно большое влияние на развитие программы эффективного (непрерывного) пополнения запасов, которая, согласно некоторым оценкам, обеспечивала почти 40 % экономии от реформы цепи поставок. Компания предоставила разработанное ею в 1980-е годы программное обеспечение для процесса восполнения, и это программное обеспечение стало официальным стандартом для ECR^[663].

Итоги десятилетия революционных перемен

К концу 1990-х множество мер – ручейков, берущих свое начало как в 1980-х (всеобщее управление качеством, управление по продуктовым категориям, цепь поставок, эксперименты по изменению взаимоотношений с клиентами и клиентские команды), так и в начале 1990-х годов (ценообразование на основе воспринимаемой ценности, реструктуризация деловых операций, CBD и ECR), слились в единый поток, изменивший правила поведения всей отрасли. Большая часть инноваций родилась в Северной Америке, но они быстро распространились по всему миру. Повсеместно производители, дистрибьюторы и розничные торговцы начинали сотрудничать с целью снижения системных издержек в цепи поставок, получения полезной информации для принятия решений и предоставления потребителю более совершенных услуг и выгод.

Для P&G дивиденды, получаемые от этих изменений (которые компания во многом сама инициировала и всегда приветствовала), оказались очевидными и огромными. В своей речи 1995 года Миллиган приводит конкретные цифры: количество единиц учета запасов (SKU) сократилось на 25 %, темпы роста объемов возросли более чем на 100 %, число торговых агентов (с учетом экспансии компании) снизилось на 30 %, совокупное снижение затрат от работы CBD и ECR превысило 500 миллионов долларов после уплаты налогов, расходы подразделений снизились на 14 %, сроки погашения задолженностей сократились ниже на 20 %, запасы на складе стали меньше на 15 %, дополнительная выгода для потребителей (за счет снижения прейскурантной цены) составила семь миллиардов долларов. За тот же период размеры бизнеса P&G в Северной Америке значительно увеличились, а экономия за счет инноваций в цепи поставок шла напрямую в прибыль компании^[664].

Изменение цепи поставок: оценка достигнутого

Реорганизация цепей поставок в отрасли потребительских товаров, инициатива, к которой P&G присоединилась на раннем этапе и затем во многом ее возглавила, подразумевала значительные последствия для потребителей, торговли и самой компании. Как только P&G и ее торговые партнеры осознали, что нужно управлять цепью поставок как целостной системой (отдельные взаимосвязанные части которой простирались от приобретения сырья до момента продажи готового продукта через производство, материально-техническое обеспечение, рекламу и сбыт) и начали претворять это в жизнь, стала возможной большая экономия времени и денежных средств. Поставщики, торговые клиенты и потребители – все эти стороны одинаково выигрывали от бесперебойных эффективных операций и свободного обмена информацией. Procter & Gamble могла производить товары быстрее и с меньшей себестоимостью, установив более тесную связь между спросом на свои товары и производительностью

заводов. Торговые клиенты могли экономить на запасах, не волнуясь о недопоставках хорошо распродающихся и прибыльных товаров. Потребители получали продукты с лучшими показателями эффективности, более легкие в использовании и обладающие другими важными преимуществами, имели лучшее представление о выбранных ими продуктовых категориях и брендах и лучший доступ к ним – иными словами, совершали более выгодную покупку.

Для P&G ее клиенты стали источником получения важнейших знаний. Сотрудничая при проведении исследований с покупателями, обе стороны поняли, как покупатели принимают решение о покупке, а также сделали выводы о том, как можно повлиять на это решение к обоюдной выгоде сторон. Некоторые клиенты также открыли для P&G новые маркетинговые возможности. Как отмечал Муччио, в Соединенных Штатах в 2002 году, чтобы охватить 80 % аудитории в возрасте от 18 до 49 лет, нужно было около 117 рекламных роликов в прайм-тайм. Для сравнения: 50 % американского населения каждую неделю приобретали товары в Wal-Mart, а 80 % семей делали это ежемесячно. После переориентации рекламных посланий P&G на эту аудиторию компания добилась постоянного, из года в год, роста объема продаж и прибыли^[665].

Позиция в авангарде революционных изменений цепи поставок, занятая Procter & Gamble, позволила ей получить значительные преимущества и открыть для себя новые источники доходов, укрепившие ее положение в качестве лидера рынка. Однако действия компании стоили ей немалых усилий и затрат. Корпорации пришлось заново пересмотреть практически все, что она делала, и принять решение об изменении освященных временем методов. Этот пересмотр потребовал мужества от многих участников: от скромных инженеров, ратовавших за принципы повышения качества, находившихся на передовой членов клиентских команд, и до высшего руководства, одоббившего новый подход к поставкам товаров, развитие клиентского бизнеса и ценообразование на основе воспринимаемой ценности. В итоге компания справедливо решила (как это происходило уже во многих случаях), что выгоднее возглавить процесс изменений в отрасли, чем плестись в его конце.

Глава 16

Охват «Белых пятен»

Procter & Gamble в Центральной и Восточной Европе и в России

В течение середины и конца 1980-х годов руководители P&G с большим интересом следили за растущим народным движением за либеральные экономические реформы в коммунистических странах Центральной и Восточной Европы. Польша, Венгрия, Чехословакия и прибалтийские республики – Латвия, Эстония и Литва – осторожно осваивали либеральную экономическую политику, в том числе частную собственность и свободное предпринимательство. Даже Советский Союз охотно приветствовал небольшие капиталистические эксперименты.

Многие западные компании испытывали сильное искушение проникнуть в этот регион. Весь этот регион в целом охватывал 400 миллионов человек, приблизительно столько же, сколько проживало в Западной Европе. Жители его не имели высоких личных доходов, но были хорошо образованны и интересовались западной культурой и товарами. Большую часть населения можно было охватить при помощи телевизионной рекламы на национальном телевидении. Местные конкуренты представляли собой минимальную опасность, предлагая продукты значительно худшего качества и не располагая достаточными навыками маркетинга и рекламы. Однако и риск для западных компаний при выходе на этот рынок был так же очевиден: местная валюта не конвертировалась в доллары, инфраструктуры для дистрибуции и розничной продажи потребительских товаров практически не существовало, а проведение либерального политического курса могло легко быть изменено или даже пойти вспять.

Для P&G в особенности перспектива конкуренции в Центральной и Восточной Европе ставила множество вопросов, главным из которых был вопрос о том, как сделать так, чтобы компания не только победила, но и надолго удержала эту победу в регионе, переживающем стремительные политические и экономические преобразования.

Нетипичная стратегия проникновения

Весной 1990 года, после падения Берлинской стены, но еще до распада Советского Союза, P&G решила совершить как можно более агрессивное проникновение на наиболее многообещающие рынки региона. В отличие от своих прежних международных инициатив, при осуществлении которых компания продвигалась постепенно и строго от рынка к рынку, на этот раз она решила двигаться быстро и одновременно сразу на многих фронтах.

Под руководством Вольфганга Берндта P&G разбила страны региона по группам на основании их коммерческой привлекательности: безопасности и стабильности, дохода на душу населения, телевизионного охвата и решимости правительства следовать по пути рыночной экономики. Наиболее привлекательные рынки группы А включали Чехословакию, Венгрию, Польшу и города России (Москву и Санкт-Петербург, как в 1991 году был заново назван Ленинград). Балканские страны, прибалтийские республики и другие урбанизированные части Советского Союза попали в группу В, а сельскохозяйственные районы СССР были классифицированы как рынки группы С. Procter & Gamble сделала проникновение на рынки группы А своим главным приоритетом, а рынки В и С планировала освоить позже^[666].

Следующей проблемой, которая требовала решения, был способ проникновения. Точно так же, как она прежде поступила со странами региона, P&G рассортировала по категориям направления своего бизнеса, где список категории А содержал те из них, которые обладали

наибольшим объемом и потенциалом для получения прибыли: стиральные порошки, одноразовые подгузники, средства по уходу за волосами, средства женской гигиены и зубную пасту. Категория В включала средства личной гигиены, жидкости для мытья посуды, кондиционеры для белья, чистящие средства для ухода за домом, средства по уходу за кожей и лекарства от простуды и кашля. Список категории С включал туалетную бумагу, дезодоранты, пищевые продукты и напитки, косметику, парфюмерию и фармацевтические препараты. Компания планировала проникнуть на каждый из рынков в достаточно крупном масштабе, чтобы оправдать и распределить между ними большие вложения в рекламу, дистрибуцию товаров и оплату административных расходов. Более того, одновременное появление на рынке различных видов товаров позволило бы P&G создать более эффективную систему их дистрибуции и захватить большую долю в торговом пространстве и расходах населения.

P&G решила использовать региональную, а не страновую стратегию проникновения, что было нехарактерно для нее. «Идея, – пояснял Герберт Шмитц, опытный международный руководитель, который возглавлял этот прорыв, – заключалась в том, чтобы сделать это быстро: захватить территорию и потом параллельно развивать бизнес, чтобы как можно раньше набрать критическую массу». Отдельные страны из группы А взяли на себя обязанности по производству конкретных продуктов из категории А и за проведение маркетинговых кампаний по ним. В частности, Польша отвечала за средства по уходу за волосами и подгузники; Венгрия – за средства женской гигиены и зубную пасту; а Чехословакия – за средства по уходу за тканями. «Эти ведущие рынки, – указывает Берндт, – разработали планы внедрения по своим ведущим категориям, исходя из того, что эти планы будут в дальнейшем использованы и на других рынках, если окажутся успешными на первом. Такой метод "шествия в тесном строю" разделял рабочую нагрузку и придавал дополнительную скорость»^[667].

Главные конкуренты Procter & Gamble тем временем решили осуществлять свое проникновение в центрально- и восточноевропейские страны традиционным способом. Они покупали заводы или организовывали совместные предприятия в каждой из стран, исходя из предположения, что регион будет развиваться по латиноамериканской схеме и протекционистская политика в отношении торговли и ограничения на иностранные инвестиции будут препятствовать международной деятельности. Procter & Gamble же верила, что скорость и размах либерализации в регионе пробудят горячее стремление к действительно свободной торговле. Тенденции к приватизации и региональной интеграции в Северной Америке и Западной Европе усиливали эту уверенность. Соответственно, P&G подготовила проекты документов для решения возможных вопросов в условиях конкретной государственной политики на каждом из рынков и в регионе в целом на основе дискуссии с местным правительством и институциональными акционерами. Procter & Gamble возражала в них против таких «препятствующих инвестициям» подходов, как законы о доле местных предприятий, система освобождения от налогов, торговые квоты и высокие тарифы налогообложения. В конечном итоге, считала компания, либеральная экономическая политика может способствовать конкуренции и стимулировать развитие региона и дальнейшую интеграцию. Берндт и Шмитц обнаружили, что взгляды P&G «вызывали доверие к нам» со стороны правительств стран-хозяев^[668].

Procter & Gamble также обнаружила, что ее убеждения и репутация оказались важными преимуществами, когда дело дошло до переговоров с местными партнерами. В Чехословакии, например, несколько западных компаний вступили в жаркое соперничество за право приобретения Rakona, ведущего предприятия страны по производству синтетических моющих и чистящих средств и шампуней. В итоге главный приз достался P&G – отчасти благодаря ее системе ценностей. Когда представители конкурентов осматривали производственные мощности предприятия, большинство их вопросов касались путей наращивания производства и снижения издержек. Представители от P&G, в отличие от них, первым делом поинтересовались возможностями повышения качества производства, безопасности, улучшения санитарно-гигиениче-

ских условий и обеспечения защиты окружающей среды. Когда сотрудники Rakopa голосовали за выбор западного партнера, победа досталась Procter & Gamble.

Получение правительственного разрешения на покупку также прошло без проблем, поскольку чешское министерство приветствовало планы P&G использовать Rakopa как базу для поставок своей продукции по всему региону. Сделка (первое крупное приобретение в Чехословакии, сделанное одной из западных компаний) была заключена весной 1991 года. А уже в августе началось производство Ariel, то есть практически двумя годами раньше, чем это было бы возможно, если бы P&G пришлось строить завод «с нулевого цикла»^[669].

В других частях региона Procter & Gamble проникла на рынок через совместные предприятия. В Польше P&G и ее британский партнер приобрели большой комплекс складов неподалеку от Варшавы, который должен был стать центром сети распределения. В 1993 году совместное предприятие выкупило частично отстроенный завод, также вблизи Варшавы, в качестве производственных мощностей для изготовления одноразовых подгузников, шампуней и отбеливающих средств. В Венгрии P&G организовала несколько совместных предприятий. Со стороны поставщиков она нашла местного партнера, готового инвестировать средства в завод по изготовлению средств женской гигиены, и для обеспечения спроса организовала несколько совместных предприятий для маркетинга и распространения шампуней, мыла, зубной пасты и средств по уходу за кожей.

Procter & Gamble приобрела завод Rakopa в Чешской Республике в 1991 году. Эта сделка дала компании преимущество перед конкурентами и базу для экспорта своих товаров по всей Центральной и Восточной Европе



При проникновении в Советский Союз Procter & Gamble действовала более осторожно, начав сотрудничество с неожиданным партнером – Санкт-Петербургским университетом. Энцо Феррарис, менеджер по маркетингу, отвечающий за эту страну (а позднее первый генеральный директор компании в России), увидел эту возможность во время обучения в университете на курсах русского языка. Один из преподавателей, который уже помог нескольким западным бизнесменам преодолеть государственную бюрократию и получить разрешения и лицензию, предложил помочь и P&G, и взаимоотношения между двумя организациями начали крепнуть^[670]. Шмитц рассматривает санкт-петербургский опыт как «лабораторию для отработки действий в России», которая помогла P&G познакомиться с новой территорией. Партнерство с университетом, поясняет Шмитц, также обеспечивало P&G «престиж <...> отсутствие коррупции, отсутствие устаревшего мышления. И это партнерство дало нам политическую основу, создало социальную базу для проникновения и предоставило административную поддержку»^[671].

Тем временем P&G готовила свои структуры для мощного и долговременного присутствия в регионе. К осени 1991 года в каждой из стран группы А она сформировала местную организацию, отвечающую за продажу, дистрибуцию, рекламу, ценообразование, финансы,

персонал, связи с общественностью, а также исследования местного рынка и обслуживание клиентов. Компания объединила четыре местных отделения под эгидой новой организации – отделения P&G по Центральной и Восточной Европе (P&G Central and Eastern Europe, C&EE) – во главе со Шмитцем. Отделение приняло на себя обязанности по координации развития бизнеса в регионе, а также за НИОКР, производство и цепь поставок продуктов (до тех пор, пока каждая из стран не обретет для этого самостоятельные возможности), технологию продуктов, упаковку и экспорт^[672].

Первые доходы от деятельности P&G в Центральной и Восточной Европе оказались весьма обнадеживающими. В 1990–1991 годах компания зарегистрировала в регионе объем продаж в 29 миллионов долларов, на следующий год продажи взлетели до 366 миллионов, и похоже было, что на будущий год или еще годом позже они превысят миллиард долларов. Еще более приятным результатом стало то, что P&G обогнала своих западных конкурентов по каждой из продуктовых категорий с отрывом по доле рынка от 10 % до 50 %^[673]. Казалось, что компании удастся удержать лидерство в регионе, если только она научится управлять своим стремительным ростом и будет бдительно следить за развитием экономических и политических реформ. Опыт Procter & Gamble в России служит хорошей иллюстрацией преимуществ и опасностей ведения бизнеса в этом регионе, а также демонстрирует ценность упорства и сосредоточенности на главном, когда возникают трудности.

Стремительный подъем в России

На протяжении начала и середины 1990-х годов P&G продолжала радоваться быстрому росту своих предприятий по всей Центральной и Восточной Европе. Доходы в 1996–1997 годах достигли 1,3 миллиарда долларов, и Шмитц ожидал, что темпы ежегодного роста и в ближайшем будущем сохранятся на уровне 20–30 %. Procter & Gamble продолжала обгонять своих западных конкурентов и занимала лидирующую позицию по основным продуктовым категориям. Все рынки и продуктовые категории приносили доход, и результаты побуждали компанию заняться составлением планов для проникновения на рынки групп В и С и представить на уже существующие рынки продукты категорий В и С^[674].

Компания также испытывала все больший оптимизм в отношении возможностей, открывающихся перед ней на рынках Российской Федерации (самой крупной части бывшего Советского Союза после его распада в 1991 году). Крупнейшая страна мира по занимаемой ею географической площади, Россия простирается на одиннадцать часовых поясов. Однако ее экономика оставалась очень нестабильной и характеризовалась низкими доходами на душу населения и темпами развития, намного отличающимися от темпов наиболее развитых стран Центральной Европы. Конечный результат и масштабы политических реформ в России были еще далеко не очевидны.

Сознавая существующий риск, P&G, тем не менее, быстро занялась устройством своего бизнеса в России. В начале 1992 года, всего лишь через несколько недель после распада Советского Союза, P&G открыла офис в Москве с намерением со временем устроить там свою национальную штаб-квартиру. Компания столкнулась со многими серьезнейшими проблемами. Одна из них была связана с организацией дистрибуции товара в стране, в которой отсутствовали розничные магазины и инфраструктура для их поддержания. Контролировавшаяся государством система распределения советских времен просто рухнула, вынудив P&G организовывать новые каналы дистрибуции буквально с чистого листа. Розничная торговля представляла собой универмаги в урбанизированных районах страны и тысячи крошечных местных магазинов в сельской местности. Стремительно обретал форму еще один важнейший канал сбыта – рынки под открытым небом, на которых начинающие предприниматели продавали товары на лотках, в палатках или ларьках. В начале 1990-х годов P&G заключала кон-

тракты со складами в Санкт-Петербурге и Москве и поставляла свою продукцию напрямую в «200 или 300 розничных магазинов» этих городов^[675].

Настоящим подарком оказались общенациональные СМИ – одно из наследий советской эпохи. Государственный контроль над информацией был одной из приоритетных задач советского режима, и в результате телевизоры (в большинстве своем цветные) имелись более чем в 95 % семей. (Следует отметить, что, в отличие от телевизора, телефон имели только около половины российских семей.) Procter & Gamble немедленно стала безусловным лидером в стране в области рекламы, поскольку на ее долю приходилось около 10 % всех расходов на телевизионную рекламу в России. Мария Бьорк, менеджер P&G по размещению рекламы в Москве, указывает: «Этот рынок был относительно дешевым и свободным, и реклама здесь остается очень выгодной в сравнении с остальным миром, а ограниченное количество крупных рекламодателей означает, что достигнуть преимущества рекламы здесь легче, чем где-либо еще»^[676].

Обеспечение местных поставок

Если говорить о поставках товара, то P&G импортировала большую часть своей продукции из Западной и Центральной Европы, в том числе с молодых предприятий в Венгрии, Польше и Чехословакии. Было ясно, однако, что в скором времени компании придется организовать обширные производственные мощности в самой России. Отто Хаускнехт, менеджер по цепи поставок, подчиненный непосредственно Шмитцу, много ездил по России и близлежащим государствам в поисках потенциальных партнеров. Увы, состояние большинства из увиденных им заводов было «много ниже нормы: слишком маленькая производительность, плохая безопасность и санитарно-гигиенические условия труда, прерывистое производство и сильное загрязнение воздуха». Но в начале 1992 года он нашел подходящую кандидатуру – завод «Новомосковскбытхим» («Ново»). Расположенный в городе Новомосковске, примерно в 200 км к юго-западу от Москвы, «Ново» представлял собой крупнейший в России завод по производству стиральных порошков и лишь недавно модернизировал свое оборудование. Помимо популярного, но недостаточно современного с технологической точки зрения порошка «Миф», в котором, по мнению P&G, заключались определенные возможности, «Ново» производил и многие другие продукты, в том числе линолеум и лак, которые не представляли для P&G никакого интереса. В то же время завод страдал от организационных недостатков эпохи коммунизма: небрежного подхода к работе, избыточного штата сотрудников (почти в пять раз больше необходимого), невнимания к условиям труда и охране окружающей среды и, в целом, низкой эффективности и недостаточной скоординированности производственного процесса^[677].

Решение о приобретении «Ново» вызвало в P&G острые внутренние разногласия, в том числе резкие и скептически настроенные вопросы со стороны Эда Арцта. И тем не менее, Шмитц и Хаускнехт были убеждены, что «Ново» являлся лучшей возможной альтернативой. В апреле 1992 года они приступили к переговорам с руководителями «Ново», в первую очередь заключив с ними договор на подрядное производство и продажу продуктов P&G. Это оказалось началом долгого и сложного процесса «ухаживания», растянувшегося на несколько последующих лет, в течение которых P&G старалась получить контроль над производством и произвести на заводе реконструкцию. В августе 1993 года стороны заключили соглашение о сотрудничестве, по которому P&G получала 51 % акций «Ново» в обмен на 50 миллионов долларов инвестиций в течение ближайших пяти лет. P&G удалось приобрести дополнительные акции на открытом рынке, и наконец в 1997 году компания получила полный контроль над предприятием. К этому времени завод производил уже не только стиральные порошки, но и Always, и другие бренды Procter & Gamble. Он также пережил крупную реорганизацию, кото-

рая включала внедрение нового оборудования и технических процессов, изменение штатного расписания и серьезное сокращение числа сотрудников.

Обеспечение растущего спроса

В течение первых лет P&G в России, пока компания проводила свой эксперимент в Санкт-Петербурге и Москве, рентабельность предприятия увеличивалась медленно, в 1993–1994 годах поставки составили 1,8 миллиона коробок, а доход – порядка 40 миллионов долларов. К этому времени на сцене появилось новое руководство. Питер Смит, сменивший Энцо Феррариса, управлял компанией в период ее стремительной экспансии, связанной с огромным успехом в продаже шампуней и зубной пасты.

Став первыми западными продуктами такого рода, попавшими на российский рынок, шампунь Head & Shoulders и зубная паста Blend-a-Med быстро заняли на нем лидирующие позиции^[678]. В обоих случаях большую роль в достижении успеха сыграла реклама. Head & Shoulders завоевал покупателей при помощи забавного ролика, в котором едущие в лифте люди обращали внимание на мужчину, явно страдающего от перхоти. Подтекст рекламы намекал на то, что Head & Shoulders не только излечит саму проблему, но и повысит самооценку, придаст пользователю уверенность в себе. Ролики Blend-a-Med напоминали те, что компания выпускала в других странах, особенно в Северной Америке и Германии. Procter & Gamble быстро заручилась поддержкой Стоматологической ассоциации России (СТАР) и использовала рекомендацию СТАР в рекламе, подчеркивая профилактические и антикариесные свойства зубной пасты Blend-a-Med. Procter & Gamble также запустила исследовательский проект в школах Новомосковска, снабжая учеников зубной пастой Blend-a-Med в рамках продолжительной программы по сохранению здоровых зубов. Другими успешными начинаниями P&G стали стиральные порошки, производимые заводом «Ново», и подгузники Rampers, экспортируемые из Польши. Во многих случаях российские менеджеры сотрудничали с персоналом отделов поставки продуктов в других отделениях компании своего региона и Западной Европы для разработки особых видов упаковки, в том числе небольших пачек, доступных по цене российскому потребителю.

Вдохновившись результатами, в 1995 году P&G удвоила свои усилия по развитию рынка, а ее руководство поставило себе честолюбивую цель – достичь дохода в миллиард долларов к середине 2000 года. Компания следовала успешной модели эксклюзивного дистрибьютора, разработанной Бобом Фреголлем в Польше. В мае 1995 года Кевин Эдвардс, работавший с Фреголлем, переехал в Россию, чтобы расширить рынок продаж за пределы Москвы и Санкт-Петербурга, на другие урбанизированные регионы страны – более чем 150 городов с населением свыше полумиллиона человек. В рамках так называемой программы McVan в Польше P&G выявила потенциальных дистрибьюторов, снабдила их машинами, компьютерами, начальным капиталом и провела интенсивное обучение в обмен на заключение эксклюзивного соглашения о продаже продуктов P&G на их территории. Эдвардс учредил подобную же программу в России. Команды офисов из P&G работали с этими дистрибьюторами, предлагая им тренинги по управлению ассортиментом, продажам, кредитной политике и бухгалтерскому учету, а также еженедельную консультативную поддержку. Дистрибьюторы обслуживали розничную торговлю, в то время как P&G поставляла свои товары продавцам открытых рынков через независимых оптовиков, которые возникали как грибы, заполняя вакуум, оставленный распадом советской системы распределения товаров^[679].

По мере того как начинали действовать программа McVan и другие инициативы компании, P&G пережила феноменальный рост. В 1994–1995 годах компания впервые принесла прибыль по итогам года. В последующие три года размеры поставок невероятно возросли (с 3,8 до 28,9 миллиона коробок), а объем продаж поднялся с 78 до 629 миллионов долларов.

Лоран Филипп, который сменил Смита на посту генерального директора в России в июле 1996 года, приписывает успех P&G нескольким причинам. Он упоминает обменный курс рубля, который был искусственно завышен по отношению к доллару и делал западные товары сравнительно доступными для российского потребителя. Но превосходство P&G над западными конкурентами, ее способность поддерживать высокие доли рынка разных категорий продуктов зависела от более основополагающих факторов. Филипп считал одним из них решение Берндта и Шмитца, принятое при поддержке Джона Пеппера, стремиться к наиболее быстрому росту компании в России. В результате P&G достигла «объемов и размеров, позволяющих перекладывать наши расходы и инвестиции на чрезвычайно большой объем бизнеса»^[680].

Филипп указывал также, что P&G сумела создать в России сильную организацию и приобрести чрезвычайно хорошую репутацию. Хотя компания испытала неизбежную потерю кадров, когда в страну прибыли другие западные компании и начали переманивать опытных сотрудников у пионеров местного бизнеса, руководящая команда P&G в России демонстрировала необычайно высокую сработанность, вызванную их участием в самом начальном этапе создания филиала и его замечательном успехе. «Нам приходилось ночевать в аэропорту, сидя на холоде всю ночь, – вспоминает Филипп. – Мы прокалывали шины зимой посреди шоссе (что бы ни понималось под этим словом в России). Мы присутствовали при военных переворотах, были свидетелями огромных праздников и великих разочарований, мы пережили еженедельные изменения государственного законодательства и получали угрозы [в том числе] от местной мафии»^[681].

*Этот автомобиль,
сфотографированный на фоне
собора Василия Блаженного
в Москве, был частью программы
P&G по обучению и снабжению
необходимым оборудованием
независимых предпринимателей
в качестве дистрибьюторов
брендов компании*



И все же трудности, опасности и труды приносили вознаграждение: не только финансовое – для акционеров P&G, но и психологическое – для ее сотрудников. Некоторые наслаждались своим участием в действительно исторических событиях, другие, особенно российские сотрудники, – ощущением успеха в совершенно новой для себя среде. И хотя самые высокие посты в России по-прежнему занимали опытные менеджеры P&G с международным

стажем, компания предлагала своим российским сотрудникам богатые возможности для персонального роста и развития. Такие возможности были в советское время немыслимы. Недавние выпускники институтов становились заместителями бренд-менеджеров и несли серьезную ответственность за рекламу и ценообразование или являлись сотрудниками финансового отдела, отвечавшими за объемы продаж и прибыли. Переводчики и водители переходили на управленческую работу, чтобы разрабатывать цепь поставок товара или помогать в управлении центральным и дочерними офисами. Людмила Бирюкова, сотрудник отдела кадров, вспоминает, что в советские времена она работала около двух часов в день, а в остальное время пила чай и болтала с коллегами. А Procter & Gamble – это напряженная работа и засиживание допоздна. Но она полюбила ее, это был «трудный, но очень увлекательный урок». В отделе поставок Наталья Глазова, административный помощник, сказала, что радуется, приходя на работу каждый день, и была удивлена потрясающими возможностями для дальнейшего обучения. Руслан Гиниятов, молодой финансовый менеджер, считал работу в P&G «осуществившейся мечтой»^[682].

По мере того как увеличивался бизнес компании, ее внутренние ценности помогали сотрудникам работать вместе и направляли их усилия. Многие сотрудники упоминали жизненную философию и незапятнанную репутацию P&G в качестве важных причин, повлиявших на их решение работать в компании. Сотрудники ежедневно наблюдали эти ценности в действии в процессе своей работы. Они и их коллеги из других западных компаний часто подвергались испытаниям, когда коммерческие агенты или чиновники-бюрократы требовали взятки, подарки или услуги, прежде чем согласиться дать ход петиции или удовлетворить запрос. Политика Procter & Gamble требовала от сотрудников не поддаваться на провокации, даже если это означало продолжительные задержки или потерю клиента.

Александр Филатов, молодой менеджер по продажам, верит, что такая политика дает сотрудникам надежду на постепенное исчезновение некоторых наиболее циничных и характерных административных методов советских времен. Ему было поручено организовать в московских универмагах серию рекламных розыгрышей. Покупатели, приобретавшие товар P&G, получали купон, с помощью которого могли участвовать в розыгрыше призов, таких как телевизоры и другие бытовые приборы. Александр наметил себе 50 крупнейших магазинов и убедил 47 из них присоединиться к акции. Руководители трех оставшихся магазинов, включая один из крупнейших в городе центров розничной торговли, согласились участвовать только при условии, если они при этом получают особые льготы. Филатов отказался. Однако рекламная акция в магазинах-конкурентах оказалась настолько успешной, что три «отказника» со временем передумали, увидев, что смогут привлечь больше покупателей и заработать больше денег честным способом^[683].

В течение 1997–1998 годов P&G продолжала агрессивно расширять свой бизнес, осваивая новые территории, продавая больше товаров, выводя на рынок новые бренды и нанимая новых сотрудников. Штат компании достиг 550 человек. Компания арендовала участок земли приблизительно в 60 милях (100 км) к востоку от Москвы для строительства нового завода по производству подгузников Pampers. Многие предсказывали P&G самое блестящее будущее. В целом, казалось вполне вероятным, что компания пересечет рубеж в миллиард долларов по объему продаж по крайней мере на год раньше срока.

Сюрприз и кризис

Оптимистичные прогнозы P&G в отношении будущего российского бизнеса компании оказались разбиты в один день летом 1998 года: 17 августа премьер-министр Сергей Кириенко поверг экономику в шок, объявив, что рубль, курс которого к доллару составлял 6:1, будет отныне обмениваться по курсу 9,5 руб. за доллар; произошла 50-процентная девальвация. В

течение последующих недель, лишившись искусственной поддержки, рубль упал до отметки 12:1 и угрожал упасть еще ниже. Миллионы российских граждан увидели, как сбережения всей их жизни исчезают буквально в мгновение ока. Питаемые многими надежды на будущее новой России после распада Советского Союза были подорваны.

В иностранных компаниях, работавших в России, объявление 17 августа спровоцировало глубокий финансовый кризис. Procter & Gamble только недавно произвела инвестиции и начала нанимать сотрудников для обеспечения миллиардного бизнеса. Неожиданно она оказалась в ситуации, когда доходы составили менее (и, возможно, намного менее) половины этой суммы. На самом деле самой большой и срочной проблемой была невозможность оценить истинные размеры кризиса. Некоторое время казалось, что курс может стабилизироваться на отметке около 14 рублей за доллар – печальная, но не катастрофическая перспектива. Но скоро картина стала очевидной. Падение рубля приостанавливалось, когда вмешивались банки или инвесторы решали конвертировать валюту по цене, которую считали для себя выгодной. Эта цифра держалась затем в течение нескольких дней, иногда чуть дольше, прежде чем вновь начинала падать. Неопределенность изрядно потрепала нервы предприятиям, которые безнадежно пытались стабилизировать цены, управлять своими запасами и планировать дальнейшее производство. Пока падение продолжалось, никто не знал, где рубль остановится и сколько еще это продлится.

Одно было очевидно: Procter & Gamble придется делать трудный выбор, причем как можно быстрее. После собрания руководителей отделов Л. Филипп объявил о временном прекращении найма и свободного расходования средств. Строительство нового завода по производству Rampers приостановилось и скоро прекратилось вообще. Временным и работающим по договорам сотрудникам посоветовали искать себе другую работу. Компания также заново установила приоритет своих продуктов и прекратила продвигать на рынок небольшие или малоприбыльные бренды. Л. Филипп и его коллеги часто общались с сотрудниками, чтобы ввести их в курс грядущих событий и разъяснить их последствия для бизнеса.

Кризис и связанные с ним тревоги оказали на людей огромное деморализующее влияние. Любовь Пелихова, специалист по выплате зарплаты (а впоследствии руководитель отдела кадров), вспоминает, что банк, который осуществлял выплату зарплаты, просто заморозил все свои активы «на неопределенный период» и не позволял сотрудникам снять деньги со счета в течение нескольких месяцев. Этот банк, бывший одним из шести самых крупных в стране, со временем обанкротился, что привело к страшным трудностям для сотрудников и его клиентов. На этот период P&G согласилась выплачивать зарплату наличными (долларами), наняв местную охранную фирму для доставки денег в офис и охраны во время раскладывания денег по конвертам^[684].

Приспосабливаясь к новым условиям

Помимо задачи по преодолению кризиса, существовала и другая серьезная долгосрочная стратегическая проблема. Только около 30 % коммерческого предложения P&G, в основном стиральные порошки, несколько чистящих средств и Always, производилось на местном предприятии; остальные 70 % товаров импортировались в обмен на доллары. Единственным способом продавать импортируемые товары с выгодой для компании было кардинальное повышение цен. Это, в свою очередь, означало резкое снижение объемов. «Нам нужно было признаться себе: реальность такова, что теперь будет гораздо меньше российских потребителей, чей свободный доход позволит им покупать наши продукты, – вспоминает Л. Филипп. – Мы обнаружили, что нам нужно испытать этот момент истины, предложив наш продукт покупателям по той цене, которая должна была быть с самого начала, и посмотреть, сколько из них будет

готово расстаться с деньгами ради его приобретения»^[685]. Вопрос был в том, насколько сильно и насколько быстро снизится спрос.

Долго ждать не пришлось. К октябрю стало ясно, что российские потребители очень осторожны в отношении цен. Procter & Gamble потеряла половину своего объема продаж, и похоже было, что это еще не предел. Было также очевидно, что самый тяжелый удар придется на два наиболее успешных вида продуктов P&G: шампуни и зубную пасту. Российские покупатели признавали преимущества брендов P&G, но больше не могли себе позволить ими пользоваться, к тому же намного более дешевые альтернативы местного производства тоже считались достаточно хорошими. Доля рынка начала сокращаться, и компания теряла деньги со скоростью около 10 миллионов долларов в месяц.

После решения о сохранении высоких цен осенью 1998 года P&G приняла еще одно важное решение. Она установила себе честолюбивую цель: добиться хоть какого-нибудь, пусть самого скромного, дохода после уплаты налогов к началу следующего финансового года, 1 июля 1999 г. Средства для достижения этой цели были четко изложены в планах, представленных региональному руководству и руководству корпорации в декабре 1998 года^[686]. Первым шагом было согласиться с реалистическим прогнозом в отношении объема продаж. Во-вторых, компания перестраивала свои внутренние процессы и рабочую нагрузку в соответствии с этими объемами. В-третьих, P&G пересматривала свою систему поставок в поисках способов экономии и упрощения операций. В-четвертых, компания готовила выходные пособия для сотрудников, которых больше не могла содержать. И наконец, она ускорила свои планы по переходу на местное управление и производство^[687].

При принятии этих трудных решений P&G следовала нескольким принципам. Во-первых, она избегала действий, которые могли подорвать ее конкурентное преимущество, так долго нарабатываемое компанией до начала кризиса. Поэтому P&G не будет делать ничего, что могло бы повредить ценности ее брендов или разрушить ее сеть дистрибуции. Procter & Gamble останется крупнейшим телевизионным рекламодателем России, однако снизит оплачиваемые расценки и частоту показа роликов. Хотя сокращение штатов и казалось неизбежным, с сотрудниками обойдутся справедливо и постараются сохранить силу организации в целом.

В области поставок продуктов задачи неожиданно изменились: если раньше занимались разработкой систем и поиском складов для движения 35 миллионов коробок в год, то теперь искали способы, как ликвидировать излишки на складах и сократить их мощности. Недавно подписанные компанией договоры с владельцами складов и автокомпаниями по всей России еще больше усложняли ситуацию. Эти сделки не просто были только что заключены, но P&G еще не работала со своими партнерами достаточно долго, чтобы отличить сильных от слабых. И даже с сильными предстояло еще многому научиться, чтобы эффективно сотрудничать. «С другой стороны, – вспоминает Ангелика Гэдке, менеджер по поставкам, – все стороны понимали сложившуюся ситуацию. Поскольку многие западные компании были готовы вообще уйти из России, тем, кто, подобно P&G, решил остаться, было немного легче изменить условия контрактов и договориться о снижении цен»^[688].

Осенью организация по поставкам товара сформировала специальные группы для уменьшения запасов и оптимизации материально-технического обеспечения в соответствии со значительно уменьшившимся спросом. Решение этих проблем требовало выкупа запасов у дистрибьюторов и переадресации их на рынки с максимальной вероятностью продажи. Это также означало прекращение контрактов на складские помещения и изменение условий аренды: цены в Московской области упали с 12 до 3 долларов за квадратный метр. Еще одним шагом была реструктуризация договоров с перевозчиками. В каждом случае, отмечает Гэдтке, P&G относилась к своим подрядчикам как к партнерам: «Все решалось очень практично и по-деловому. На самом деле это был простейший обмен. Пока объемы компании увеличивались, все [партнеры] получали хорошую прибыль. Теперь мы, Procter & Gamble, нуждались в отдаче, чтобы

смягчить удар и снизить потери и чтобы компания могла остаться на этом рынке». Положения Procter & Gamble о философии и ценностях компании помогали при принятии таких решений, добавляет она. «[Мы получили] очень практичные и положительные результаты»^[689].

Каким бы болезненным ни был процесс, Гэттке считала, что в результате Procter & Gamble стала более сильной организацией, закаленной в боях, установила лучшие взаимоотношения со своими партнерами и получила более плотно интегрированную систему управления запасами по всей стране. Начав предоставлять, а не продавать, товары дистрибьюторам, компания получила возможность лучше управлять запасами и обеспечивать их своевременное пополнение. Также она стала бдительнее относиться к издержкам в своей системе и постоянно трудилась над их снижением^[690].

В области дистрибуции P&G применила сходную методику, изменив договорные условия и консолидировав свой бизнес в руках меньшего числа дистрибьюторов. Когда разразился кризис, у P&G было 33 дистрибьютора по всей России. Всего за год это количество сократилось до шестнадцати. Уменьшение числа дистрибьюторов означало и сокращение числа автомобилей (с 1050 до 750), инвестиций и тренингов. Procter & Gamble также перезаключила договоры, снизив по всей цепи поставок торговые надбавки; в качестве компенсации компания разрешила своим дистрибьюторам параллельно распространять товары других западных компаний, таких как BIC и Energizer^[691].

К осени 1998 года, учитывая новый и значительно сниженный прогноз в отношении спроса, необходимость уменьшения штата стала насущной. «Это всегда было трудной и нераспространенной задачей, особенно в данном случае, – говорит Л. Филипп, – по двум причинам. Во-первых, мы создали очень прочную местную организацию, и было очень сложно преждевременно расставаться с этими людьми. Во-вторых, российские сотрудники, пережив окончание советского строя, питали большие надежды на те преимущества, которые даст им открытое общество и западная форма капитализма. Валютный кризис стал отрезвляющим напоминанием о том, что путь к прогрессу почти никогда не бывает без <...> сложностей»^[692].

Анализ Procter & Gamble показал, что, помимо временных и работающих по договорам работников, потребуется уволить около 60 человек. Главы отделов совместно с менеджерами по персоналу провели большую работу, чтобы сохранить лучших сотрудников и предоставить достойную компенсацию тем, кому придется уйти. Procter & Gamble подготовила более обширные компенсационные пакеты, чем были предусмотрены российским законодательством. Они включали уведомление за два месяца, в течение которых уходящие сотрудники получали помощь в поиске нового места работы, оклад за четыре месяца в виде единовременной выплаты и продление сроков возврата кредитов, которые многие сотрудники взяли на покупку или ремонт жилья. Директор по маркетингу Шэннан Стивенсон был особенно расстроен, когда при прощании некоторые из увольняемых благодарили его за то, что имели возможность поработать на P&G, и за то, что компенсация превзошла их ожидания^[693].

Компания также серьезно пересмотрела количество работающих в ней иностранных специалистов. На момент кризиса они составляли почти 10 % от общего штата сотрудников. Их важность была неопределима в период, когда бизнес стремительно развивался в начале 1990-х годов, но, учитывая массированную девальвацию рубля и их исчисляемую в долларах зарплату, эти менеджеры стали для компании слишком дорогим удовольствием, чтобы сохранить их в таком количестве. В течение осени и зимы 1998–1999 годов P&G постаралась перевести возможно большее число зарубежных менеджеров в другие страны или регионы, заменив их российскими гражданами, многие из которых имели опыт лишь нескольких лет работы в компании, да и вообще в условиях капиталистического производства. Иностранцы сохранились на самых высоких руководящих постах, но практически исчезли из среднего звена руководства^[694].

Хотя в ноябре – декабре P&G и делала самые печальные прогнозы, результаты первого квартала 1999 года оказались еще хуже. К апрелю объемы уменьшились настолько, что P&G была вынуждена сократить еще 65 сотрудников. В то же время после проведения опроса среди других западных нанимателей, работающих в России, P&G «конвертировала» зарплаты оставшихся. Это значит, что зарплаты были переведены из долларов в рубли по курсу прошлого ноября. В итоге пересчет означал уменьшение зарплаты примерно на 20 %. Такой шаг вызвал очевидное недовольство, но зато поставил P&G на один уровень с другими западными работодателями в России^[695].

В течение 1998–1999 годов P&G наблюдала, как ее объемы сократились больше чем на 50 %, а потери компании составили примерно 100 миллионов долларов. Примерно половина этих финансовых потерь пришлось на единовременные выплаты, включая списание запасов и расходы на увольнение сотрудников и изменение контрактов с поставщиками и дистрибьюторами. Однако российское отделение P&G добилось успеха, выполнив краткосрочные цели, поставленные в условиях продолжающегося кризиса: к лету 1999 года денежные потери прекратились. Стабилизировав бизнес и максимально оптимизировав организацию, Л. Филипп и его коллеги готовились к решению задачи возрождения производства.

Возвращение в строй

Осенью 1998 года Филипп попросил финансовый отдел российского отделения рассчитать, как много времени потребуется компании для восстановления бизнеса, потерянного в результате кризиса. Полученная оценка отрезвляла: Procter & Gamble потребуется не менее трех лет, чтобы достичь того же уровня производства, и целых семь лет, чтобы восстановить уровень продаж. Задержка в восстановлении уровней была связана с возросшей конкурентоспособностью российских компаний. До падения курса рубля в 1998 году западные производители практически лишили их шансов, но начиная с этого момента они как будто обрели новую жизнь. А при наличии эффективных конкурентов, предлагающих продукты с более низкой себестоимостью и ценой, пройдет еще долгое время, прежде чем P&G сможет рассчитывать на получение солидной прибыли от продажи своих товаров^[696].

Компания продолжала добиваться снижения издержек и искать более эффективные пути ведения бизнеса, а молодая, теперь в основном российская, команда была полна решимости отвоевать потерянную территорию. Ключевым моментом для возрождения производства являлось сохранение и защита преимуществ, которые P&G с таким трудом наработала до кризиса. Основы системы сбыта остались неизменными, хотя сейчас компания сотрудничала с меньшим числом дистрибьюторов и оперировала меньшими капиталовложениями. Усовершенствования операций и «конвертация» зарплат 1998–1999 годов открыли перед P&G определенные возможности для более гибкого определения нижнего порога цен и соответствующего повышения объема. Она видоизменила свои рекламные сообщения с учетом новых условий. В отношении стиральных порошков и чистящих средств, к примеру, компания теперь делала акцент на том, что ее товары эффективнее, чем у местных производителей, оправдывая таким образом более высокие цены. Ролики о средстве для мытья посуды Fairy подчеркивали, что всего нескольких капель достаточно, чтобы вымыть столовый сервиз. В рекламе стирального порошка Ariel компания использовала образ школьной учительницы (как представительницы низкооплачиваемой профессии), рассказывающей о том, что продукты P&G бережнее относятся к тканям, позволяя им дольше сохраняться при многократной стирке^[697].

Возрождение объемов продаж шампуня и зубной пасты оказалось более сложной задачей, хотя молодые бренд-менеджеры Антон Андреев и Виталиус Паулус рассматривали ее как великолепную возможность проверить свои силы. Российские и болгарские компании, конкурирующие с Procter & Gamble на рынке зубной пасты, копировали рекламные заявления, стра-

тегию и упаковку P&G. В сочетании с реальным улучшением качества эта тактика работала успешно, постепенно уменьшая на рынке долю Blend-a-Med. Преимущества в защите от кариса было, увы, до обидного трудно продемонстрировать: эффект от прекращения использования Blend-a-Med мог проявиться только через много месяцев. Во время исследований рынка и бесед с покупателями Андреев сталкивался со скептическим отношением потребителей к рекламным заявлениям P&G и с враждебной реакцией на высокие цены ее товаров. К счастью, клинические испытания в новомосковских школах были запущены еще до кризиса и как раз начинали давать результаты. Компания отсняла серию рекламных роликов, показывающих детей, рассуждающих о пользе применения Blend-a-Med: существенно уменьшившемся числе дырок и более редких случаях воспаления десен. Эти утверждения, подкрепленные независимым и авторитетным исследованием, помогли повернуть поток вспять, на благо P&G^[698].

В рекламе шампуней P&G изменила текст, расставив новые акценты, расширявшие прежде заявленные преимущества продуктов, но не противоречившие им. До кризиса, к примеру, текст рекламы Head & Shoulders и Pantene описывал социальные и эмоциональные выгоды от их использования: «Воспользуйтесь нашим продуктом, и вы будете свободнее чувствовать себя в обществе». После кризиса текст рекламы обоих брендов сосредоточился на силе здоровых волос, привлекательной характеристике для российского потребителя. Подразумевалось, что подобный шампунь лучше защищает волосы между процедурами мытья, которое при использовании более дорогого шампуня, естественно, должно было происходить реже. Изменила Procter & Gamble и упаковку, предложив покупателям флаконы меньшего размера и одноразовые пакетики, которые намного меньше стоили и могли приобретаться для использования по особым случаям или в качестве подарка^[699].

Эти усилия принесли положительные результаты. Хотя в течение 1999–2000 финансового года объем производства продолжал сокращаться (до 9,6 миллиона коробок, что составило около одной трети от максимального количества 1997–1998 финансового года), P&G сумела закончить год с небольшим доходом. В 2000–2001 финансовом году тенденция к улучшению результатов усилилась, объем производства повысился до 13,6 миллиона коробок, а доходы стали более ощутимыми. Тем временем сокращение доли P&G на рынке прекратилось, и компания начала даже понемногу расти в таких ключевых для себя категориях продуктов, как стиральный порошок, зубная паста и средства по уходу за волосами. Наконец, вернувшись к преуспеванию, она продолжала бдительно следить за своими издержками. Число сотрудников стабильно составляло примерно 375 человек, а менеджеры искали новые способы экономии путем оптимизации цепи поставок и распространения товаров.

В 2000 году, в ознаменование успешного возвращения компании в строй, а также принимая во внимание такие фундаментальные качества корпорации, как ее сила и значительная роль, на ведущих менеджеров P&G в России были возложены дополнительные обязанности по расширению бизнеса в этом регионе. Компания стала центром формирования нового организационного отделения P&G в Восточной Европе, обязанности которого включали производство и маркетинг в России, на Украине и в Беларуси. Под управлением Даниэлы Риккарди, международного руководителя, сменившего Филиппа в 2001 году, P&G в России продолжила свое поступательное движение.

Экспансия в Центральную и Восточную Европу: оценка достигнутого

Procter & Gamble устремилась к лидирующему положению на рынках Центральной и Восточной Европы и России в начале 1990-х годов, потому что увидела в этом беспрецедентную возможность и поняла, что такая необычная возможность потребует столь же необычной тактики. Смело отойдя от собственных традиций и не следуя примеру других западных ком-

паний, P&G постаралась как можно быстрее утвердить свое мощное (на многих рынках и во многих видах товара одновременно) присутствие в регионе. «Если вы попросите меня выделить три важнейших причины [успеха P&G], – говорил Шмитц, – я назову скорость, раннее проникновение и масштабы... Мы рассматривали окно [для присутствия в этом регионе] с точки зрения первого игрока на рынке, ведь возможность работать, пока издержки еще невелики, не длится вечно. Поэтому мы решили, что лучше небольшое несовершенство планов, чем большая задержка»^[700].

К середине 1990-х годов P&G стала очевидным лидером рынка по всему региону в большинстве основных для себя продуктовых категорий. Она обнаружила, что принципы и методы ведения бизнеса на традиционных рынках компании остаются действенными и для бывших коммунистических стран. Эффективная реклама на национальном телевидении, например, оказалась настолько же важна в Праге, как в Париже или в Питтсбурге. Аналогично и эффективная система поставок товара, хорошие отношения с дистрибьюторами и торговыми клиентами были не менее важны в Центральной и Восточной Европе, чем в Западной Европе или Северной Америке. В то же время репутация компании, обладающей высокими этическими принципами, не представляла дополнительных трудностей даже в странах с развитой коррупцией и черным рынком, где жители были заранее цинично настроены по отношению к большим организациям. Напротив, решимость компании поступать правильно сделала ее привлекательной для перспективных сотрудников и партнеров и помогала вести дискуссии с местными и федеральными властями.

Опыт работы в России дал компании несколько серьезных уроков по преодолению кризиса. Во-первых, она поставила себе сложную, но выполнимую цель, что способствовало более ясной расстановке приоритетов и облегчило выбор возможных действий. Решение вернуть полную стоимость от продажи импортируемых товаров четко определило область приложения усилий и прояснило меры, которые необходимо было принять. Высокие цены означали более низкий объем, что, в свою очередь, требовало реорганизации и уменьшения размеров производства для сокращения расходов до уровня, который позволит компании получить прибыль. Еще одним обязывающим решением стало неременное желание компании вернуться к рентабельности через десять месяцев после начала экономического кризиса. Постановка подобных сроков подтолкнула P&G к неотложным действиям и мобилизовала сотрудников двигаться быстрее и в одном направлении. Достижение цели оправдало и выбор стратегии, и командные усилия.

Во-вторых, P&G избегала любых действий, которые могли подрвать преимущества, достигнутые компанией ранее. Она продолжала рекламу по национальному телевидению, чтобы подчеркнуть достоинства и ценность сильнейших брендов. Она не отказалась от распространения товаров по всей стране и сохранила отношения с местными партнерами. Она сумела сберечь и вознаградить своих лучших сотрудников, что привело к созданию сильной и жизнеспособной организации. «Мы очень, очень, очень хорошо сознавали, – говорил Стивенсон, – что именно от нас зависит вернуть все на круги своя, когда ситуация исправится»^[701].

И наконец, кризис в России стал для P&G возможностью испытать и продвинуть новые молодые кадры. Procter & Gamble доказала преимущества продуманного найма и обучения работников, осуществлявшегося компанией в ее первые годы в России, когда кризис вынудил ее сократить число иностранных сотрудников. Молодые россияне и жители Восточной Европы, назначенные на высвободившиеся должности, доказали свою готовность к работе и сумели достойно вывести компанию из кризиса. Постановка новых целей оставила им достаточный простор для самостоятельного решения своих задач. В результате кризис оказал на них вдохновляющее действие, а P&G выиграла от творческого и изобретательного подхода своих сотрудников. Долгосрочный же выигрыш состоял в том, что P&G в России получила молодую, но проверенную в боях управленческую команду, полностью сознающую свои возможности.

Глава 17

Ivory, Crest и Olay

Заново определяя границы бренда

На протяжении 1980-х и 1990-х годов многие из ключевых брендов P&G испытывали серьезное давление конкурентов. Соперники компании, такие как Colgate, Kimberly-Clark и Unilever, выпустили на рынок целую серию новых продуктов, заполонив полки магазинов своими продуктовыми линиями, расширениями брендов. В то же время растущее число покупателей стало склоняться к дешевым небрендованным товарам или брендам частных торговых сетей. В результате доля рынка, занимаемая такими ведущими брендами, как Tide, Pampers, Crest, Bounty и Charmin, уменьшилась.

Разумеется, брендам Procter & Gamble и раньше приходилось терять свои позиции на рынке, но к середине 1990-х годов то, что сначала казалось просто серией разрозненных неудач, начало восприниматься как проявление более глубокой тенденции. Конкуренция явно обходила компанию с флангов. Бренд-менеджеры, столкнувшиеся с новаторскими продуктами соперничающих фирм и растущими ожиданиями потребителей, изо всех сил старались вернуть упущенную инициативу, однако обнаружили, что им становится все труднее маневрировать внутри ограничений, заложенных в самих брендах.

Глубоко укоренившаяся корпоративная мудрость предостерегала их от попыток изменить индивидуальность бренда, а весь прошлый опыт указывал на то, что чрезмерное расширение концепции брендов заставляло покупателей быстро утрачивать к ним интерес. Например, попытка представить Crest чем-то помимо защиты от кариеса рисковала размыть уникальную индивидуальность этого бренда. Тем не менее к концу 1990-х годов уже невозможно было избежать необходимости каким-то образом оживить Crest и целый ряд других брендов компании. Становилось очевидным, что потребители хотели от товаров новых преимуществ и новой выгоды. Более того, неизбежный императив постоянного обновления также требовал эволюции бренда. В итоге компания подготовила ряд шагов, которые должны были дать некоторым из наиболее тщательно хранимых ею брендов совершенно новое направление развития. Запускаемые современные проекты под такими заслуженными и высоко ценимыми марками, как Crest, Pampers и Olay, бренд-менеджеры не могли быть на 100 % уверены, дают ли они этим брендам новую жизнь или изменяют их до полной неузнаваемости. Однако менеджеры ощущали неисследованный потенциал, скрытый за заложенной в этих названиях ценностью. К началу XXI века P&G приблизилась к новому пониманию индивидуальности некоторых своих старейших брендов.

Ivory и парадокс чистоты

Проблема того, где именно проводить границу бренда, волновала P&G с самого начала ее существования. Ivory, первый бренд компании, научил ее не только тому, какой силой может обладать точно нацеленная и тщательно выверенная стратегия брендинга, но и тому, насколько со временем она может начать ограничивать движение. Уже через несколько лет после выпуска на рынок маркетинговые представления Ivory сконцентрировались вокруг нескольких ключевых положений. Главными из них были удобство, экономия («Оно плавает») и обещание чистоты: мыло, как без конца повторяла реклама, обладало «99 44/100 % чистоты». Эти формулировки внедрили Ivory в общественное сознание как неотъемлемую часть семейной кухни и ванной. Бренд превратился в вотум доверия потребителей по отношению к компании.

Воздействие этой стратегии было огромным как во внешнем мире, так и внутри самой P&G, которая в тот период еще только осознала первые уроки в построении брендов. Заявка Ivory о выдающейся чистоте сыграла решающую роль в утверждении его как ведущего бренда мыла в Соединенных Штатах на протяжении конца XIX и значительной части XX столетия. А тем временем решительная готовность P&G сохранять эту чистоту глубоко повлияла на представление компании о способах создания и поддержания брендов, убедив ее в том, что не следует противоречить ожиданиям потребителей и экспериментировать с рецептурой продуктов, уже доказавших свой успех.

Однако со временем ключевые элементы брендинга Ivory – преимущество его плавучести и гарантия чистоты – стали представлять собой все большую проблему. Пока вещи стирались в тазах, а люди мылись в ваннах, способность всплывать оборачивалась дополнительным удобством и экономией, но это преимущество стало терять свое значение, по мере того как ванны сменялись душевыми кабинами, а тазики для стирки – автоматическими стиральными машинами. Хуже того, идея чистоты начала ограничивать развитие бренда, поскольку подразумевала неизменность его состава; «99 44/100 % чистоты» оказались залогом долгих десятилетий успеха, но грозили и неизбежным устареванием, поскольку оставляли бренду всего лишь 0,56 % для возможного изменения или инноваций.

Ограниченность такой стратегии стала очевидной не сразу. В 1954 году, по случаю 75-й годовщины Ivory, историк P&G Альфред Лиф мог с полным основанием утверждать, что Ivory – «это не только самое распродаваемое мыло Америки, но и своего рода национальное достояние»^[702]. Однако тремя годами позже, когда Unilever выпустила на рынок синтетическое чистящее мыло Dove, P&G была не в силах предложить достойный ответ. В последующие десятилетия целый ряд исследователей и бренд-менеджеров пытались сформулировать новую актуальную стратегию бренда. Однако они раз за разом наталкивались на сопротивление руководства. В 1980-е годы, например, разработчики P&G опробовали несколько идей, получивших одобрение потребителей, в том числе Ivory с алоэ, Ivory с тальком и т. п. Ни одна из этих модификаций так и не достигла рынка, поскольку высшее руководство снова и снова отвергало все предложения с единственной резолюцией: «Это – не Ivory». «Критерием успешной идеи для них было "изменить Ivory, но так, чтобы потребители никогда об этом не догадались", – подытоживает ситуацию научный сотрудник компании Мэри Каретерс. – Оно должно было быть на 100 % мылом, оно должно было пахнуть Ivory [патентованный аромат], и оно должно было плавать»^[703].

Для более позднего поколения бренд-менеджеров P&G история Ivory станет повестью об упущенных возможностях. Границы, в которые компания поместила этот бренд, были слишком узкими, что заставило людей, унаследовавших продукт и работавших с ним во второй половине XX века, неправильно истолковать его глубинную ценность. Джина Дросос, вице-президент отделения косметических средств, например, указывает на то, что в момент своего первого появления на рынке, Ivory конкурировало со щелочным мылом. В сравнении с этими едкими сортами Ivory было, безусловно, лучшим и меньше всего разъедало кожу. «В каком-то смысле, – делает вывод Дросос, – это был первый косметический продукт компании... Он был связан с понятиями чистоты, натуральности и заботы о своей коже». Когда же на рынке в 1950-е годы появилось мыло Dove, оно вытеснило Ivory именно с этой позиции. Синтетическая рецептура Dove была в действительности «чище», чем у Ivory, во всяком случае – нежнее по отношению к коже. Однако P&G уже давно решила, что Ivory означает «99 44/100 % чистоты». Компания воспринимала этот лозунг слишком узко, только с точки зрения состава продукта, и упустила из виду более глубокий и важный для потребителя смысл, заключавшийся в понятии чистоты»^[704].

Crest: новая жизнь бренда

Аналогичные предосторожности и ограничения затрудняли и существование Crest. В процессе внедрения этого бренда на рынок как терапевтической зубной пасты в конце 1950-х годов P&G полностью сосредоточила свое внимание на преимуществах содержания в пасте фтора для предотвращения кариеса. Бренд поддерживался огромной по масштабам и затрате ресурсов маркетинговой кампанией, которая неуклонно следовала одному направлению. И неудивительно, ведь P&G не просто выводила на рынок новый продукт, она и видоизменяла всю категорию данных продуктов, предлагая совершенно новую систему приоритетов. Как и в случае с Ivory, это привело к созданию чрезвычайно сильного бренда, который, однако, не отличался особой гибкостью и способностью реагировать на изменения рынка.

Помимо терапии

Проблемы на рынке Соединенных Штатов начали появляться в 1980-е годы, когда после почти двух десятилетий непрерывного лидерства бренд Crest утратил свою рыночную инициативу. Ирония заключалась в том, что именно необычайный успех бренда явился причиной подобного развития событий, сделав защиту от кариеса, основанную на использовании соединений фтора, необходимой принадлежностью любой зубной пасты, в том числе и выпускаемых конкурентами. К 1980 году практически каждая семья в Америке пользовалась тем или иным сортом фторсодержащей зубной пасты, что оставляло Crest очень мало возможностей для того, чтобы дифференцировать себя среди конкурентов. Выстроив свой бизнес вокруг предотвращения кариеса, P&G была вынуждена конкурировать на зрелом рынке, где ни один из брендов не обладал исключительным преимуществом^[705]. Единственная возможность для роста заключалась в том, чтобы предложить потребителю дополнительные свойства товара и запросить за него более высокую цену.

Неудивительно (учитывая инстинктивную потребность компании защитить позицию Crest как самого современного средства по уходу за зубами), что P&G направила свои основные усилия на развитие лечебных качеств пасты. В период с 1979 по 1985 год, пока доля Crest на рынке падала с 42 % до 28 %, разработчики планировали нововведение, которое, как они считали, станет следующим витком эволюции этой отрасли, – эффективную защиту от зубного камня. Такая тактика позволила компании временно вернуть инициативу. Зубная паста Crest Tartar Control, запущенная в 1985 году, обеспечила бренду значительный рост, восстановив его долю на рынке до отметки в 40 %. Внутри P&G этот успех был воспринят как подтверждение правильности традиционных методов. По словам Майкла Кехо, который стал вице-президентом глобального отделения средств по уходу за полостью рта в 1998 году, успех указывал, что «мы были на правильном пути», когда старались обнаружить следующую новаторскую стоматологическую идею^[706].

Соперники Procter & Gamble тем временем развивали свои бренды зубной пасты в иных, в том числе не лечебных, а косметических направлениях, и потребители выражали горячую заинтересованность в этих продуктах. Использование пищевой соды впервые привлекло внимание потребителей в 1988 году, когда компания Church & Dwight Co. поместила название своего бренда Arm & Hammer на тюбики с зубной пастой. Для многих американцев понятия «Arm & Hammer» и «пищевая сода» были тесно взаимосвязаны, и когда некоторые стоматологи рекомендовали этот испытанный временем ингредиент, новая паста быстро завоевала 10 % рынка^[707]. Procter & Gamble отметила этот феномен, но воздержалась от того, чтобы отреагировать на него своей версией продукта. И действительно, Американская стоматологическая ассоциация утверждала, что пищевая сода не оказывала воздействия на заболевания десен

и, обладая сильными абразивными свойствами, не проявляла особых достоинств при чистке зубов^[708]. Точно так же компания сопротивлялась и еще одной тенденции рынка – использованию перекиси как отбеливающего компонента^[709].

Стоматологические исследования, возможно, и поддерживали позицию компании, но рыночные тенденции изменились, и P&G, упрямо пытаясь держаться за идею терапевтического действия, обнаружила, что снова начала уступать своим конкурентам. В 1990 году сравнительно небольшая компания под названием Den-Mat впервые позиционировала отбеливатель для зубов Rembrandt как замену повседневной зубной пасты^[710]. Примерно в то же время стоматологические кабинеты начали распространять свои отбеливающие наборы, что усилило интерес потребителей и к таким продуктам, как Rembrandt. В 1993–1994 году Unilever дополнительно подняла ставки, когда представила покупателям Mentadent. Позиционированная как комбинация пищевой соды и перекиси, новая зубная паста выпускалась в специальных тюбиках, наглядно демонстрирующих преимущества нового продукта, которые обеспечивались, с одной стороны, пищевой содой, с другой – перекисью. Бренд Mentadent стремительно занял на рынке прочные позиции. Colgate и Aquafresh отреагировали быстро. Как говорит Кехо, Procter & Gamble, со своей стороны, никак не хотела признать, что условия игры изменились: «Мы теперь играли на другом поле. И для нас это поле было чужим»^[711].

Еще одна попытка победить за счет терапии – Crest Gum Care – была выпущена на рынок в 1995 году. Crest Gum Care являлась первой зубной пастой в США, специально разработанной для борьбы с гингивитом (воспалением десен). Однако у продукта было два больших недостатка: он имел ужасный вкус и, подобно неудачной жидкости по уходу за полостью рта Teel 1940–1950-х годов, вызывал на зубах появление пятен (которые были связаны с действующими веществами, борющимися с воспалением десен). Выпуск бренда Crest Gum Care принес весьма разочаровывающие плоды, и его производство было вскоре прекращено.

Только в 1996 году P&G наконец откликнулась на покупательский спрос в отношении товара на основе пищевой соды. Доля Crest к тому времени сократилась на 10 %, и деловая пресса вовсю рассуждала об упадке этого бренда. В 1997 году *New York Times* окрестила просчеты Crest «одной из крупнейших и, безусловно, самых досадных ошибок P&G за последние годы»^[712].

Последний удар ожидал этот бренд в 1997–1998 годах, когда Colgate представила на рынок Соединенных Штатов бренд Total, комплексную зубную пасту, объединившую все доступные терапевтические и косметические преимущества. Total продавалась за рубежом уже с 1992 года, но задержалась с выходом на американский рынок из-за длительного процесса получения разрешения в FDA. Когда в 1997 году паста Total наконец появилась на рынке, Colgate забыла о бережливости и потратила 100 миллионов долларов на крупнейшую в своей истории маркетинговую кампанию. Менее чем за шесть месяцев Total перегнала Crest и заняла первое место по продажам в США, не говоря уже о том, что это была единственная зубная паста, чье действие, способствующее предотвращению воспаления десен, было подтверждено FDA. Отличительной особенностью Total, помимо комбинации уже известных достоинств, было то, что она содержала триклозан, антибактериальный препарат, которого не было ни в одной другой зубной пасте в Соединенных Штатах. Procter & Gamble продавала Crest Ultra на основе триклозана в Канаде, но клинические испытания компании показали, что он является относительно слабым действующим веществом. Однако клинические испытания и изобретательный маркетинг Colgate весьма доказательно свидетельствовали, что триклозан действует, и превратили появление Total в наиболее значительное событие десятилетия на рынке зубных паст. За первый год Colgate завоевала при помощи Total 5,6 % рынка, повысив свою общую долю до 29 % против 26 % у P&G. Эксперты описывали победу Colgate над P&G, как если бы Pepsi одолела Coke, Burger King посадил в лужу McDonald's или Avis обогнала Hertz. Компания, много лет остававшаяся на вторых местах, послала в нокаут чемпиона США^[713].

Procter & Gamble было хорошо известно об успехе Total за рубежом, но компания извлекла из этого успеха неверный урок. Близкая угроза заставила P&G еще больше сконцентрироваться на поиске ускользающего терапевтического озарения. Своеобразная ирония заключалась в том, что P&G тоже разработала комплексную зубную пасту Multi-Care и даже выпустила ее на рынок на несколько месяцев раньше, чем там появился Total. Но за Multi-Care не стояли глубокие клинические испытания и решительный маркетинговый прорыв, сопровождавшие появление Total, как, впрочем, в свое время и первоначальный выпуск на рынок Crest. Вместо этого Multi-Care представляла собой скорее защитную меру, предпринятую компанией. «У Total было намного больше маркетинговых лозунгов, чем мы могли использовать применительно к Multi-Care – признавал Кехо, подразумевая 15–20-летние клинические испытания, предшествовавшие запуску Total на американский рынок. – Colgate поставила все на эту пасту и укрепила свое положение в глазах Уолл-стрит как победитель... Это был рассчитанный шаг и, если честно, очень удачный»^[714].

На международном уровне Colgate также устремилась вперед. И она, и Unilever вышли за рубеж намного раньше P&G и, соответственно, получили все преимущества первых игроков на рынке после его глобализации. Colgate, например, стандартизировала состав и упаковку своих зубных паст в начале 1980-х. И хотя защита от зубного камня была впервые предложена P&G, в 1986 году именно Colgate стала выпускать подобные продукты в мировом масштабе, используя одну и ту же рекламу в двадцати странах. В то же время Crest обладала лишь незначительной долей на рынке Великобритании. Бренды Blend-a-Med, выпущенный в Германии (приобретен вместе с Blendax в 1987 году), и AZ (приобретен вместе с Richardson-Vicks в 1985), появившийся в Италии, обладали большими, но отнюдь не доминирующими долями^[715]. В 2001 году Джон Смейл, который сыграл огромную роль в раннем успехе Crest в США, признал, что «было большой ошибкой» не сделать Crest глобальным брендом после его принятия Американской стоматологической ассоциацией. Он ссылается на отсутствие интереса со стороны международных менеджеров, которые были «по уши заняты, пытаясь пробраться на лидирующие позиции на европейском рынке стиральных порошков»^[716]. Позже более высокий приоритет, чем средства по уходу за полостью рта, получили Pampers, средства по уходу за волосами и Always.

Распространение ценности бренда на другие категории продуктов: SpinBrush и Whitestrips

Отбеливающие зубные пасты оставались единственным подвидом, который оказался способным противостоять Total, ворвавшейся на рынок подобно гигантской колеснице Джаггернута^[717]. Продавцы рассматривали их как наиболее перспективный вариант сохранения покупательского интереса к средствам по уходу за полостью рта, а также отличный способ увеличить свою итоговую прибыль. В начале 1980-х годов цена зубной пасты зависела в основном от размеров тюбика, и средняя цена составляла 1,99 доллара. Семь лет спустя тюбик одной из отбеливающих паст весом в шесть унций продавался за семь долларов^[718]. Procter & Gamble запоздало проникла в этот растущий сегмент со своей Crest Extra Whitening в конце 1997 года. Этот продукт, в котором использовался новаторский абразивный ингредиент, значительно увеличил долю Crest. Но на самом деле бренд все еще пытался догнать своих соперников, а не занимался реальными инновациями.

Представив на рынок в 2000 году Crest Whitestrips, P&G значительно расширила границы бренда, признав, что Crest может предложить нечто большее, чем просто лечебные свойства



И наконец, в конце 1990-х годов P&G дождалась значительного прорыва в лабораторных исследованиях – появления нового отбеливающего продукта, приближающегося по своим характеристикам к дорогостоящим отбеливающим методам, используемым стоматологами. Crest Whitestrips, как был назван продукт, свидетельствовал, что P&G наконец склонилась перед идеей о том, что потребители нуждались в косметических, или (как их называли в компании) социальных, преимуществах продукта.

Как и во многих других значительных инновациях, прорыв был достигнут случайно. История началась с партнерских взаимоотношений, развившихся между ветераном компании с 30-летним стажем Бобом Дирксингом и молодым инженером-химиком Полом Сейглом^[719]. Дирксинг являлся членом престижного Общества Виктора Миллза, обладателем единственного почетного звания в области научных исследований в P&G. Известный новатор, он преподавал творческое мышление сотрудникам компании по всему миру. В январе 1997 года Сейгл совершил свою первую поездку в Winton Hill Technical Center, чтобы встретиться с Дирксингом. Двое ученых немедленно подружились и провели несколько часов, обсуждая процесс отбеливания зубов. В то время большим спросом среди потребителей пользовался (благодаря недавней популярности отбеливающих паст) процесс медицинского отбеливания зубов. Однако эта процедура производилась почти исключительно стоматологами, которые требовали от 300 до 800 долларов за сеанс. Популярность процесса осветления зубов быстро росла и вызвала немало возмущенных откликов прессы. Перспективы для роста на этом рынке были прекрасными, но существующие домашние наборы для осветления давали более слабый эффект, чем посещение стоматолога. Забота о безопасности технологии, усиленная стремлением дантистов сохранить контроль над этой деятельностью, затрудняла разработку отбеливающих средств для домашнего использования.

Таково было состояние дел, когда Дирксинг, Сейгл и остальные члены группы, занимавшейся отбеливанием зубов, начали плодотворный обмен идеями. Что было типично для процесса разработки продукта в P&G, он начался с основополагающего вопроса: а действует ли отбеливание вообще? Согласно Сейглу, ученые склонялись к мысли, что «нельзя изменить цвет зубов, это просто невозможно». Команда провела клинические испытания, которые подтвердили, что цвет зубов действительно можно менять. Установив это, Дирксинг и Сейгл перешли к решению следующей проблемы: как гель может попасть на зубы и удержаться там достаточно долго, чтобы подействовать? «Наш первоначальный подход, – поясняет Сейгл, – сводился к тому, чтобы сделать ту же мышеловку, только лучше». Они работали над улуч-

шенной версией препарата, использовавшегося стоматологами. Около двух недель оба ученых занимались проектированием капп, которые потребитель мог использовать у себя дома.

Сейгл скоро заметил, что реальное количество отбеливающего геля, необходимое для достижения эффекта, на самом деле очень мало: «Единственное, что имеет значение, – это поверхностная концентрация перекиси на зубе, которая заставит ее проникнуть внутрь и оказать отбеливающее воздействие». Сейгл и Дирксинг пришли к выводу, что необходим какой-то способ, чтобы удержать очень тонкий слой геля на поверхности зубов. Сначала они попытались нанести на каппу тонкий слой воска. Но, как вспоминает Сейгл, «когда я подумал об этом, я сказал: "Боб, если бы мы только нашли пленку, которая была бы еще тоньше (я по-прежнему считаю, что наша каппа слишком толстая), это было бы то, что надо"». В феврале 1997 года Сейгл приехал к Дирксингу в лабораторию Winton Hill. «И так получилось, что у него была на столе пленка для пищевых продуктов Impress [экспериментальный вариант тонкой полиэтиленовой пленки, который со временем стал частью совместного производства с Clorox и Glad Wrap]. Мы посмотрели на нее, и я сказал: "Вот оно. Вот то, что мы ищем"». Ученые нанесли гель на пленку Impress и разрезали ее на тонкие полоски. «Я приложил ее [полоску] к своим зубам, прилепил и сказал: "Вот так!" Мы мгновенно поняли, что у нас все получилось».

Секрет эффективности Whitestrips заключался не в самом отбеливании, так как использование перекиси для отбеливания зубов было известно по крайней мере с XIX столетия. Революционность найденного решения заключалась скорее в способе нанесения – тонкой пленке, которую можно приложить к зубам буквально за секунду. Испытания Whitestrips начались летом 1997 года. Патентная защита представляла особую заботу компании, и Дирксинг и Сейгл провели начало и середину 1997 года за написанием патентной заявки. «Мы не стали патентовать полиэтиленовые полоски, потому что также можно было использовать и резину. Мы запатентовали прилежание <...> тонкость материала и его способность повторять форму зубов», – говорит Сейгл.

Разгорелись дебаты о том, уместно ли будет поместить на отбеливающие полоски бренд Crest. Несогласные с этим опасались последствий, в случае если новый продукт позднее окажется недостаточно успешным или, хуже того, вредным для основного бренда. Однако победа осталась за теми, кто поддерживал идею о новом продукте под старым брендом.

Отбеливающие полоски Crest Whitestrips были выпущены на рынок в середине 2000 года и распространялись через стоматологические кабинеты. Достаточно сильными были опасения относительно противодействия со стороны стоматологов, поскольку продукт предлагал недорогую альтернативу практике, которая приносила некоторым из них солидный доход. Однако P&G вложила немало средств в подготовку убедительных клинических данных, доказывающих безопасность и эффективность Whitestrips, именно потому, что знала: и профессионалам, и потребителям потребуются эти доказательства. Профессиональные стоматологи скоро начали подтверждать, что товар на самом деле оказывает эффект. Согласно одному из профессоров Школы стоматологии Мичиганского университета, «мы испробовали Whitestrips, когда они только появились, и они действуют». Затем он, правда, добавил: «Но это не то, что мы с радостью сообщаем всем вокруг»^[720].

Как и в случае с первоначальным выпуском Crest, команда профессионалов посетила практикующих стоматологов, чтобы ответить на их вопросы. Личные консультации помогли донести преимущества нового продукта, в частности его легкость в использовании. Некоторые стоматологи даже стали утверждать, что Whitestrips могут побудить людей больше интересоваться состоянием своих зубов. Исследования показали, что более 50 % потребителей хотели бы иметь белые зубы, но менее 5 % на самом деле проходили процедуру осветления у стоматолога. Whitestrips были позиционированы как начальный этап в продвижении к более полному отбеливанию, которое производилось во время визита к стоматологу. Procter & Gamble также

предлагала стоматологам профессиональный набор, включающий полоски с более высоким содержанием геля, зубную щетку и пасту, которые они могли продавать своим пациентам^[721].

В сентябре 2000 года Crest Whitestrips начали продаваться широкой публике через Интернет. Несколько месяцев спустя их стали предлагать по телевизионной системе «покупки на дому». Стартовавшие за 9–12 месяцев до окончательного выпуска товара в свободную продажу, эти пропагандистские усилия были нацелены на покупателя со склонностью к авантюрам, которого интересуют новые товары и не слишком волнуют цены. Зато розничная цена товара заботила его создателей: изначально Whitestrips продавались по 44 доллара за набор, намного дороже большинства средств по уходу за полостью рта. Однако шумиха вокруг Whitestrips быстро нарастала, позволив P&G провести большую кампанию по связи с потребителями и одновременно демонстрации нового продукта продавцам. Более полумиллиона наборов были проданы через Интернет в эти первые месяцы^[722].

Crest Whitestrips были выпущены в розничную торговлю в мае 2001 года. Практически в одиночку они повысили число продаж в новой категории продуктов – «отпускаемые без рецепта наборы для отбеливания зубов» – в пять раз. Через тринадцать месяцев после выпуска более пяти миллионов людей опробовали Whitestrips, и около 90 % из них сообщили, что могут рекомендовать этот продукт в среднем пятерым знакомым. В первый же год розничные продажи Whitestrips составили 225 миллионов долларов, что стало одним из наиболее успешных выпусков потребительских товаров на рынок за предыдущие пять лет^[723].

Тем временем отделение средств по уходу за полостью рта разрабатывало еще один проект, на этот раз в отношении электрических зубных щеток. Procter & Gamble еще раньше осознала, что эта категория продуктов олицетворяет собой растущую тенденцию на рынке, но полагала, что ключевые навыки компании не подходили для выпуска электрических товаров. В 2000 году быстро распродающаяся зубная щетка на батарейках, носящая название SpinBrush, привлекла внимание отделения средств по уходу за полостью рта. SpinBrush была разработана двумя годами раньше небольшой начинающей компанией Dr. John's с конкретной задачей – предложить свой продукт P&G. SpinBrush уже намного обгоняла все прочие электрические зубные щетки, включая недавно выпущенную Colgate Actibrush. Руководители Dr. John's договорились о встрече с P&G в июле 2000 года, а шесть месяцев спустя P&G приобрела компанию за 475 миллионов долларов, согласившись оставить трех первоначальных основателей еще на полтора года для помощи в расширении рынка. *BusinessWeek* комментировала, что подобный шаг был «неслыханным для этой замкнутой компании». «Procter & Gamble очень сильно переориентировалась», – подтвердил Шехар Митра, независимый менеджер по научной разработке средств по уходу за полостью рта. «Это был первый толчок для бренда Crest за долгое, долгое время»^[724].

Crest SpinBrush предлагала преимущество, сходное с Whitestrips: она резко снижала стоимость чего-то, что прежде считалось чересчур дорогостоящим. Большинство потребителей избегали покупать электрические щетки, поскольку для этого требовалось сменить свою обычную щетку по цене три доллара за штуку на другую, стоящую от 30 до более чем 100 долларов. SpinBrush сократила этот разрыв, предоставив покупателям электрическую зубную щетку, которая могла продаваться по 5–6 долларов за штуку.

Помимо своей значительно сниженной цены, SpinBrush содержала еще два патентованных улучшения. Одним из них было применение вращающейся головки в сочетании с неподвижной, которая создавала у потребителя ощущение использования обычной щетки. «Она была больше, – поясняет Кехо. – Соприкосновение с зубами было сильнее, чем в стандартных маленьких головках, которые можно увидеть у многих электрических щеток сегодня». Другим важным изобретением была «пробная» кнопка на упаковке, которую покупатели могли нажать еще в магазине. Эту хитрость позаимствовали у игрушек, и она являлась важным элементом, побуждающим людей к тому, чтобы опробовать товар^[725].

*В отличие от остальных продуктов,
продающихся под брендом Crest,
SpinBrush была получена, путем
поглощения другой компании*



P&G ожидала, что SpinBrush позволит ей приучить пользователей обычных зубных щеток приобретать электрические примерно так же, как Pampers заставил родителей сменить тканевые подгузники на одноразовые. Поскольку цель состояла в том, чтобы убедить людей отказаться от практики, которой они уже пользовались, а не создать новую и незнакомую им практику, потенциальный рынок был крайне велик: девять из десяти приобретаемых в США щеток были обычными. Исследования компании показали, что при переходе на электрическую зубную щетку можно получить значительную пользу для здоровья. «Классическая дилемма в Соединенных Штатах заключалась в том, что, хотя стоматологи советуют чистить зубы полторы-две минуты, – говорит Брюс Бирнс, президент глобального отделения средств по уходу за полостью рта, – средний американец тратит на это 47 секунд». Продолжительная чистка зубов при помощи ручной щетки для большинства людей была просто утомительной, и они, в особенности дети, делали это не очень тщательно. Переход на электрическую щетку снимал многие из этих проблем. «У нас есть результаты клинических испытаний, показывающие гораздо лучшее удаление налета и развитие привычки к чистке зубов [при использовании SpinBrush], – говорит Кехо. – Одно из замечательных достижений – это то, что и взрослые, и дети теперь чистят зубы на 30–40 % дольше». Продажи Crest SpinBrush выросли за первый год с момента приобретения ее P&G в четыре раза, поскольку P&G способствовала ее выходу на рынки более чем 20 стран. Это был один из самых быстрых глобальных выпусков продукта за всю историю компании. В Соединенных Штатах количество продаж Spinbrush вскоре превысило количество всех продаваемых щеток: и ручных, и электрических^[726].

Whitestrips и SpinBrush оживили бренд Crest в Соединенных Штатах и зарекомендовали P&G как новатора в выпуске новых категорий средств по уходу за полостью рта. «В отличие от ситуации 1980-х и 1990-х годов, – утверждает Кехо, – компания теперь старалась предвосхитить тенденцию до ее появления и сразу ее возглавить». Зубная паста Crest оправилась от своего падения, низшая точка которого была достигнута через 4–5 месяцев после появления на рынке Total в 1998 году. И Crest, и Total продолжали расти за счет других конкурентов, по мере того как потребители все чаще обращались к самым надежным брендам, чтобы получить такие полезные преимущества, как отбеливание, защита от зубного камня и освежение дыха-

ния. И хотя Colgate продавала больше пасты, SpinBrush и Whitestrips вывели Crest на позицию лидера в производстве средств по уходу за полостью рта, если посмотреть на долю компании в денежном эквиваленте. В 2001–2002 годах Crest стал двенадцатым брендом P&G, преодолевшим планку в миллиард долларов. Промышленные аналитики указывали на успех бренда в новых категориях продуктов как на возможную модель будущего развития P&G^[727].

Международный рынок

В глобальном масштабе ситуация предыдущих двух десятилетий тоже начинала меняться. В 1990-е годы средства по уходу за полостью рта помогли компании занять лидирующие позиции в Центральной, Восточной Европе и в Китае. Учась на допущенных ошибках, P&G быстро извлекла выгоду из открывшихся возможностей, в том числе из распада Советского Союза и попыток китайского правительства постепенно открывать свою страну для зарубежных производителей. В обоих случаях P&G выходила на рынок на равных условиях с Colgate и Unilever, как это было в Западной Европе и Латинской Америке. Тем не менее обе компании на несколько лет обгоняли P&G при проникновении в новые регионы и представляли собой серьезных конкурентов.

В начале XXI столетия отделение средств по уходу за полостью рта в значительной степени восстановило свое едва не утраченное лидерство в США и быстро развивалось на внешних рынках. «Если прежде, – говорит Пол Кутс, заместитель директора по научным исследованиям Пекинского технологического центра, – вопрос стоял так: "Является ли уход за полостью рта частью нашего будущего? Что нам делать с этим брендом Crest?" – то с появлением Whitestrips и SpinBrush и значительным ростом бизнеса в Восточной Европе и Китае этот вид продуктов снова находился в первых рядах»^[728].

Olay: от «Масла для пожилой леди» до миллиардного бренда

История расширения бренда Crest – это рассказ о возрождении. Экспансия бренда началась в ответ на действия конкурентов и лишь затем приобрела осмысленную стратегическую направленность и темп. Случай с Olay также представляет собой рассказ о расширении и повышении ценности бренда, но в ином стратегическом контексте. В 1990-е годы P&G взялась за сильный, но статичный бренд, ограниченный определенной рыночной нишей – Oil of Olay, – и на основе серии проектов неожиданно быстро сделала его растущей проодуктовой категорией. К 2003 году Olay присоединился к списку миллиардных брендов P&G. И если Crest демонстрирует, какую важную роль ценность бренда играет в его возрождении, то Olay является примером того, как правильная концепция способствует активным инновациям и росту.

Procter & Gamble унаследовала Olay при приобретении Richardson-Vicks Inc. в 1985 году. Бренд не оказал особого влияния на решение о приобретении компании (оно было принято P&G в основном ради отпускаемых без рецепта лекарств и мирового масштаба операций RVI). Oil of Olay, как тогда назывался этот продукт, прочно обосновался в своей рыночной нише, обладая большими долями рынка в Соединенных Штатах, Великобритании, Канаде, Австралии и на Филиппинах и меньшими, но все равно значительными долями в основных западноевропейских странах, а также крепкой второй позицией в Гонконге^[729]. Однако эта ниша была очень ограниченной. В представлении потребителя Oil of Olay был розовым увлажняющим лосьоном, который использовали в основном пожилые женщины. Это был хороший бренд, но не очень крупный, со стареющей базой покупателей и узкими перспективами: «Талантливый, но не звездный», – по характеристике Сьюзан Арнольд, главы отделения P&G косметических средств и средств гигиены для женщин. В своей отрасли бренд был известен как Oil of Old Lady («Масло для пожилых леди»)^[730].

С другой стороны, рынок средств по уходу за кожей вступал в период быстрого роста и эволюции. На протяжении конца 1980-х – начала 1990-х годов продажи косметических продуктов, таких как кремы для лица и лосьоны, росли со средними ежегодными темпами в 10 %, а внутренние исследования компании показывали, что этот рынок должен был достичь объема в миллиард долларов к 1995 году и продолжить рост в последующие годы, превращая эту категорию продуктов в «одну из основных для массовой розничной торговли»^[731]. Старееющее население Соединенных Штатов и Европы, осознание неблагоприятного воздействия солнечных лучей и огромное количество новых продуктов по уходу за кожей лица – все эти факторы внесли свой вклад в формирование тенденции.

Procter & Gamble увидела открывающуюся возможность, но колебалась при выборе адекватного ответа. Как указывала Джина Дросос (которая позднее станет курировать работу с Olay), компания все еще имела довольно мало опыта в маркетинге косметических брендов, работе на рынке средств по уходу за кожей лица и управлении приобретенными, а не созданными ею самой брендами. В конце 1980-х годов компания приобрела целый ряд подобных брендов, в том числе Oil of Olay (1985), Clearasil (также полученный через RVI, 1985), Bain de Soleil (1987), Noxzema (1989) и SK-II (1991, через Max Factor), каждый из которых обладал определенными достоинствами и был ориентирован на разные сегменты рынка. Потребовалось время, чтобы разобраться в этом пестром списке и создать общую стратегию^[732].

Oil of Olay тем временем оставался довольно статичным брендом. Procter & Gamble внесла в него несколько улучшений в первые годы после приобретения, включая создание линии Cleansing в 1990 году, Daily UV Protectant в 1991, косметического мыла Olay в 1993 году и Body Wash в 1994. Однако затем темпы роста снизились и Oil of Olay вступил в «довольно пустой (по словам Дросос) период продолжительностью в несколько лет». Важно, что стратегическая нерешительность компании совпала по времени с резкими изменениями на рынке. К середине 1990-х годов конкуренты выпустили продукты на основе впечатляющих новых технологий ухода за кожей. Например, успешный всемирный перезапуск компанией Unilever своего крема Ponds, включающего теперь альфагидроксисоединения, предлагал потребителям самые современные возможности борьбы со старением. «В прошлом году нас значительно обогнали в области идей», – признавал глава косметического отделения Роберт Бланчард в 1996 году. В подобной ситуации доля Olay значительно понизилась^[733].

Однако приближался поворотный момент. Очевидный успех новых, базирующихся на альфагидроксисоединениях брендов по уходу за кожей пробудил компанию ото сна. Если P&G намерена была остаться на этом рынке продуктов, осознали ее стратеги, придется найти новаторские идеи. В то же время Oil of Olay был определен в качестве возможного бренда для осуществления этой новации. Исследования показали, что этот бренд установил особые взаимоотношения со своими потребителями. «Женщины доверяли ему, – поясняет Дросос. – Они не всегда им пользовались (мы слышали высказывания вроде "это бренд моей бабушки"), но они ему доверяли»^[734]. Это был также бренд с особенно многообещающими перспективами на мировом рынке, что не было таким очевидным ранее, но стало важным сейчас, когда компания начала воспринимать свои бренды в рамках всемирной матричной структуры конца 1990-х годов. Запоздало, но с растущей стратегической решимостью P&G определила Olay как бренд, имеющий значительный нераскрытый потенциал.

Чтобы реализовать его, бренд должен был заново предъявить новаторское преимущество и снова доказать свою тесную связь с жизнью и мечтами женщины. Поэтому P&G предприняла интенсивную исследовательскую программу, опросив тысячи потребителей по всему миру, чтобы собрать как можно более глубокие сведения об их восприятии старения, внешности, ухода за кожей и еще многих взаимосвязанных понятий. Были сделаны основные выводы. Женщины, как выяснили исследователи, волновались не только о морщинах. Когда они думали о своей коже, они также учитывали ее оттенок, вялость, сухость, пигментные пятна и дру-

гие симптомы подкрадывающейся старости. Они не просто хотели сохранить хороший внешний вид, но и заботились о здоровье кожи. Переработав множество данных, компания вывела «Семь признаков старения». Затем она дала задание своей исследовательской группе, занимавшейся средствами по уходу за кожей в Технологическом центре Sharon Woods (Цинциннати, Огайо), разработать линию продуктов, которые использовали бы современный целостный подход для борьбы со всеми семью признаками сразу.

Результатом этого проекта стало создание Olay Total Effects, линии продуктов, использующей совершенно новые технологии ухода за кожей. Основанная на запатентованном компоненте, получившем наименование «витаниацин» и соединявшем витамин Е, провитамин В5 (пантенол) и ниацинамид (витамин В3), линия Total Effects предложила рынку совершенно новое решение^[735]. «Продукты, борющиеся со старением, обычно узко направлены, – объяснил маркетинговый директор P&G Майкл Куремский. – Total Effects же дает эффект по обоим направлениям: красоте и здоровью кожи»^[736]. Увековечивая это событие, P&G отбросила «Oil of» и зарегистрировала бренд просто как «Olay». Слоган «Любите вашу кожу» (Love the skin you are in) стал удачным, запоминающимся лозунгом кампании.

Переориентация бренда: первый момент истины для Olay

Стремясь к созданию Total Effects, P&G начала серьезно расширять бренд Olay. Цель была не в том, чтобы слегка освежить бренд, но в его фундаментальной переориентации. Procter & Gamble совершила хотя и смелый, но обдуманый шаг. Заработанное тяжелым трудом отношение потребителя послужило основой для этой инициативы. Непосредственным результатом этого процесса стали «Семь признаков старения». Другим результатом стал честолюбивый план изменить позиционирование и систему распространения Olay. Разговаривая с потребительницами, P&G узнала, что женщины были уверены: лучшие средства по уходу за кожей продаются в универмагах по значительно более высоким ценам, чем бренды, доступные в мелких торговых точках. Короче говоря, женщины чувствовали, что получают то, за что заплатили. В соответствии с этим открытием стратегии Olay спланировали совершенно новую, даже революционную, стратегию распространения товара. Они намеревались позиционировать Olay в верхнем сегменте рынка. В то же время они понимали, что ограничить дистрибуцию только так называемыми престижными магазинами (имеются в виду косметические отделы универмагов) значит запихнуть Olay в крошечный дальний уголок рынка, в то время как исследования показывали, что распространение этого товара может быть гораздо шире. Oil of Olay продавался (в Соединенных Штатах) примерно по шесть долларов (в сравнении с восемью долларами, средней ценой имеющегося в массовой продаже увлажняющего лосьона). Total Effects появился на рынке по цене 19,99 доллара, но все же был направлен в массовую торговлю, в том числе в такие магазины, как Wal-Mart.

Именно этот аспект Total Effects вызвал в P&G наибольшие внутренние дебаты, когда компания решала, готов ли товар к выпуску на рынок. До этого момента история Olay представляла собой классическую тактику P&G, проверенную и временем, и рынком: осознав необходимость заново найти подход к своим покупателям, компания предприняла массированные исследования рынка и разработку новых продуктов. С другой стороны, решение переориентировать бренд в совершенно иной сегмент рынка, повысив цену более чем на 250 %, представляло собой неожиданный подход, поскольку P&G фактически создала совершенно новый сегмент рынка, соединив престижный рынок универмагов и массовый – супермаркетов и аптек. «Бренд Olay собирался совершить действительно огромный прыжок», – признает Дросос. Но это не был прыжок вслепую. Procter & Gamble планировала свой шаг на основании тщательного исследования рынка – испытанного подхода, сразу повысившего уверенность людей в новой стратегии. «Нам помогло почувствовать себя спокойнее <...> то, что мы вплотную приблизи-

лись к покупателям и сумели понять, чего они хотят <...> зная, что у нас в руках действительно могущая технология, которая действует даже эффективнее, чем лучшие бренды. И у нас хватило смелости для сравнения»^[737].

Крупные торговые партнеры сначала отнеслись к новой линии довольно скептически. В конце концов, лосьон для кожи по цене 20 долларов не был стандартным товаром в ассортименте такого магазина, как Wal-Mart. Поэтому P&G, работая в новом ключе партнерства, постаралась пригласить представителей розничной торговли принять участие в планировании еще на раннем этапе, делясь с ними результатами исследований, пользуясь их советами и идеями и задавая им конкретный вопрос: какой аспект маркетинга, по их мнению, нуждается в проверке. Рыночные испытания, проводимые в Пеории в течение семи месяцев, охватывали супермаркеты, аптеки и массовых торговцев; опробовались различные методы торговых презентаций продукта. В то же время команда Total Effects сосредоточилась на технике продаж универмагов, включая «театр в торговом зале» (то есть внедрение подставных лиц, «пробующих» товар возле прилавков), что придавало продающимся там брендам особое значение. Спрашивали совета и у самих потребителей. Маркетинговая команда выясняла, что им нравится и не нравится в таких продуктах, как лосьоны для кожи. Иными словами, маркетинг Olay проводился в широком, всеобъемлющем масштабе, и особое внимание уделялось тому, что А.Дж. Лэфли (который скоро должен был принять на себя обязанности генерального директора P&G) называл «первым моментом истины», – впечатлению покупателя от приобретения товара в магазине. Эти усилия укрепили готовность покупателей откликнуться на рекламную кампанию и довели до совершенства маркетинговый план, который прекрасно зарекомендовал себя во время рыночных испытаний в Пеории, предшествовавших выпуску продукта на общенациональный рынок семь месяцев спустя.



Подготовка перед выводом бренда Olay Total Effects на рынок сосредоточилась как на розничной торговле, так и на самом продукте и его упаковке

Результаты впечатляли. Total Effects, в сочетании с новой линией очищающих салфеток под названием Daily Facials, быстро приобрел рыночное значение. К 2003 году бренд Olay пересек очередной рубеж и присоединился к элитной группе миллиардных брендов P&G.

Границы ценности бренда

Изменение конфигурации брендов с точки зрения их ценности не придает им бесконечной гибкости и эластичности. Они точно так же подвержены опасностям чрезмерной размытости или неопределенности, как и раньше. Тот же самый Olay иллюстрирует последствия плохо продуманного воплощения. В 1999 году, пока компания готовила Total Effects к выпуску, она выступила под брендом Olay с крупной инициативой в декоративной косметике. Начавшись в Европе, программа потребовала огромного плана маркетинговой поддержки, стоившего сотни миллионов долларов... и не вызвала никакой реакции у покупателей.

Оглядываясь назад, команда бренда обнаружила недостатки проекта декоративной косметики. Эта инициатива, к примеру, не была связана с ассоциациями, на которых строился бренд. Вместо того чтобы предлагать современнейшие продукты по уходу за кожей, которых ожидали от Olay покупатели, проект вышел на рынок с вторичной, уже опробованной другими технологией. На самом деле рецептура продукта не включала даже защиту от ультрафиолетовых лучей или ингредиентов, направленных на предотвращение старения. Попытки перепозиционировать кампанию завели бренд еще дальше, вызвав к жизни «декоративные» тексты и образы по образцу Revlon. Результат не был полной катастрофой, но дорогостоящая инициатива не выполнила поставленных целей и была снята с магазинных полок.

Урок этой истории сегодня совершенно ясен: бренд надо культивировать и расширять органично, оставаясь в рамках представлений и мнений покупателей об этом бренде. Расширение линий и отдельные проекты следует тщательно опробовать и планировать. Дисциплина остается здесь крайне необходимым качеством. Это означает, как указывает Джим Стенджел сотрудник, отвечающий за глобальный маркетинг, что на самом деле концепция бренда осталась для P&G совершенно неизменной и не поддавалась произвольному расширению.

В то же время концепция значительно видоизменила представления внутри самой компании в отношении ее брендов и их потенциала. «Мы всегда задумывались о том, что же именно отличает наши бренды. Это было нашим наследием на протяжении десятилетий, – замечает Стенджел. – Мне кажется, по мере того как наши бренды становились крупнее и приобретали различные измерения, мы начали более глубоко задумываться об их ценности и о том, что они означают для наших покупателей»^[738].

Как и на других этапах эволюции брендов в P&G, изучение правил, касающихся ценности бренда, представляло собой интенсивный процесс, связанный со значительным числом экспериментов и целым рядом ошибок. На самом деле, как признавал Стенджел, на ранних этапах осознания этой концепции компания, скорее всего, получила больше негативного опыта, чем позитивного: «Мы упустили немало возможностей из-за недостаточно широкого и творческого понимания наших брендов». Тем не менее P&G постоянно училась, утверждает он, и в процессе накопления знаний выработала новый действенный набор инструментов для построения и перепозиционирования своих брендов.

Определение границ брендов: оценка достигнутого

Попытки Procter & Gamble в конце 1990-х годов оживить свои бренды и выработать новое понимание их ценности так же отличались друг от друга, как и сами бренды. Тем не менее уже к первым годам XXI столетия определились некоторые общие тенденции. В целом P&G серьезно углубила свои представления о том, что же такое ценность бренда. Традиционная мудрость гласила, что различные свойства и преимущества продукта требовали создания разных брендов. Попытка представить Crest чем-то иным, чем идеальная защита от кариеса, означала (если рассматривать ее с этой точки зрения) риск запутать потребителя и сделать

занимаемую брендом позицию более расплывчатой. В конце концов, именно единая нацеленность первоначальной маркетинговой кампании Crest безраздельно внедрила ее на рынок в качестве «зубной пасты, которая избавляет зубы от кариеса»; и такая позиция изменила ситуацию в этой категории продуктов и обеспечила лидерство на рынке в течение десятилетий. Неудивительно, что отказаться от подобного представления о бренде было очень сложно.

В конечном итоге, однако, P&G пришлось поступить именно так и в случае с Crest, и в отношении целого ряда других брендов. В этот период в P&G узнали, что у брендов огромный потенциал и, если подойти к ним с умом и интуицией, продолжая подчеркивать их основополагающие свойства, можно существенно углубить и расширить их. Бренды, однако, растягиваются не до бесконечности. Компания не может сама диктовать условия существования бренда. Ей необходимо прислушиваться к мнению потребителей и следовать их советам, сейчас даже в большей степени, чем когда-либо прежде. Иначе говоря, «потребитель решает все» («потребитель – босс»). Но, когда ценность бренда изучена и воспринята во всех своих измерениях, она может стать основой для творческого расширения и значительного роста. Например, Crest может означать не только защиту от кариеса, но и «здоровую и красивую улыбку». Линия Olay может быть представлена не только дорогостоящим лосьоном для кожи, но и включать целый ряд продуктов по уходу за кожей, связанных с ключевой технологией и маркетингом бренда.

Другие бренды также предоставляли большие возможности. Команда, работающая с брендом Rampers, например, переопределила сущность своего бренда с одноразовых подгузников или «сухих попок» на заботу о детях вообще. В Iams бренд-менеджеры использовали продукт – корм для животных – как основу для создания образа хозяина, заботящегося о здоровье домашнего любимца. Бренд Bounty стал «необходимым помощником мамы». В каждом из этих случаев и в целом ряде других продуктов P&G расширение понимания того, что именно означает бренд, вливало в него новую энергию, способствовало инновациям и служило основой для возрождения многих брендов начиная с 1990-х годов и по сей день.

Последствия были весьма глубокими. С позиций брендинга попытки изменить ключевые элементы бренда или связанные с ним ассоциации считались опасными. В частности, основополагающим в концепции было утверждение о том, что бренд означает нечто застывшее. Однако новое понимание Crest фактически дало компании право использовать его в связанных с ним продуктах, таких как средства для отбеливания зубов и электрические зубные щетки, до тех пор пока они не выходили за рамки и давали реальный, важный с точки зрения внутренней ценности бренда, эффект. Crest, к примеру, нельзя было применить к напиткам или губной помаде.

С другой стороны, использование ценности брендов как основы для их возрождения и «оживления» помогло избавиться от привычки к строгому и статичному восприятию первоначального содержания бренда. На самом деле концепция бренда подчеркивала необходимость постоянных инноваций и постоянного отклика на сигналы потребителя. Историческая связь Crest с терапевтическими свойствами слишком долго ограничивала использование косметических достоинств. «После более чем десятилетнего отрицания действительности, – говорит Кехо, – P&G наконец признала, что потребителю нужно сочетание социальных и оздоровительных качеств. Они не хотят сделать выбор в пользу чего-то одного. Так что, если покупатель говорит вам о чем-то, лучше прислушаться»^[739].

И наконец, история возрождения ведущих брендов и осмысление их ценности напомнили сотрудникам всех отраслей P&G, что и после более чем ста лет своего существования компания может учиться чему-то новому. Точно так же, как нельзя было позволить, чтобы бренд Crest сохранял неизменный состав или включал неизменный набор продуктов, P&G не могла и не смела позволить себе считать, что она когда-нибудь освоит или однозначно определит для себя искусство построения брендов. Всегда остается многое, чему можно учиться и от чего следует отучаться.

Глава 18

Рецепт для роста производства продуктов для охраны здоровья

На заре XXI столетия руководители P&G рассматривали медицину как одну из самых перспективных сфер для бизнеса компании. Бизнес-единица медицинских и лекарственных средств была меньше по размеру, чем те, что занимались бытовыми товарами, средствами по уходу за детьми и средствами гигиены для всей семьи, но она быстро росла и обладала очень большим потенциалом. Причем это направление бизнеса предъявляло к P&G более высокие требования, заставляя двигаться в новых направлениях, использовать высокие технологии, в полной мере реализовывать свои признанные навыки в рекламе и маркетинге, искать новых партнеров, проявлять больше терпения в ожидании результатов. Некоторые аналитики, сравнивая медленный цикл разработки лекарственных средств и быстрый – бытовых потребительских товаров, которыми славится P&G, ставят под сомнение возможность компании добиться успеха и в той, и в другой сферах. Индустрия медицинских и лекарственных средств по своей структуре сильно отличается от индустрии быстро расходуемых потребительских товаров: у них разная экономика, потребители и конкуренты. Procter & Gamble, как считают скептически настроенные аналитики, не может успешно конкурировать с такими занимающими прочное положение гигантами фармацевтической отрасли, как Johnson & Johnson, Merck, Pfizer, GlaxoSmithKline, Novartis, Aventis, Bristol-Myers Squibb и Wyeth.

У компании Procter & Gamble, конечно, было другое мнение.

Хорошо понимая различия между медицинскими и потребительскими продуктами, P&G в то же время придавала большое значение и сходствам между ними. Какая продукция может лучше подойти компании, основная цель которой «улучшать жизнь потребителей», чем та, что укрепляет здоровье? Более того, очень крупный сегмент фармацевтической отрасли – лекарства, отпускаемые без рецепта (ОТС), позволяют использовать исторические преимущества P&G в производстве, упаковке, дистрибуции, рекламе и брендинге. Что касается лекарств, отпускаемых по рецепту, то P&G разработала свои первые препараты в этой области, опираясь на собственные исследования и глубокие знания закономерностей ухода за кожей и полостью рта и химических технологий. Однако, перед тем как использовать все эти факторы для своего успеха в области фармацевтики, P&G нужно было приобрести ряд других компаний и сформировать необходимые партнерские отношения.

Опыт Procter & Gamble в производстве лекарственных средств иллюстрирует ряд важных сюжетов и тем из истории компании. Во-первых, это еще одна иллюстрация значения технологических связей, то есть того, как НИОКР и другие возможности бизнеса могут взаимодействовать, чтобы создавать новые продукты. Во-вторых, этот опыт показывает, как компания может создать крупный растущий бизнес, сочетая развитие внутренних возможностей, приобретение одних компаний и партнерские отношения с другими. И в-третьих, этот пример демонстрирует постоянную эволюцию бизнеса P&G: длинный путь от скромной компании – производителя мыла и свечей в XIX столетии в Цинциннати до сегодняшней диверсифицированной высокотехнологичной корпорации, производящей потребительские товары и продукты для охраны здоровья для глобальных рынков.

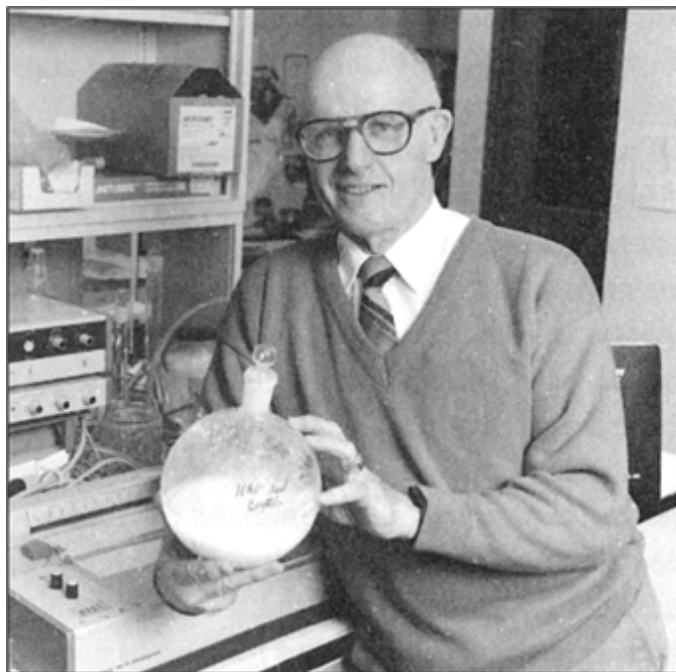
Первые шаги

В 1981 году Гарри Текленбург, старший вице-президент по НИОКР, думал о возможностях бизнеса P&G в сфере медицинских и фармацевтических средств. Такие бренды, как

Crest и Head & Shoulders, помогли подготовить выход на этот рынок, поскольку это были уже не просто потребительские, но и медицинские продукты. Однако, как отмечал Текленбург, «в действительности интерес компании к медицинским средствам был прямым следствием исследований в области потребительских продуктов, проведенных в 1960-х и начале 1970-х годов. Особенно это касалось наших долговременных исследовательских программ в области питания, стоматологии, химии липидов и свойств кожного покрова, которые подсказали нам идеи новых фармацевтических продуктов. Мы просто следовали своей интуиции»^[740].

След, который «учуяли» исследователи P&G в конце 1960-х годов, был связан с неожиданно выявленной взаимосвязью между водой для умывания и заболеваниями десен. Исследуя химический состав воды, ученый Вилли Лэндж узнал о работах фирмы Henkel с дифосфонатом (чаще его называли бифосфонатом) – соединением этан-1-гидрокси-1,1-дифосфонат (EHDP). Это соединение действовало как хелатирующий агент, который связывал кальций и магний и не давал им откладываться на ткани. Для Лэнджа и других исследователей P&G EHDP был интересен как потенциальное решение одной из неприятных проблем синтетических моющих средств – тенденции появления на одежде при стирке серого оттенка из-за осаждения на ней растворенных в воде минеральных солей. В конце концов EHDP стал основой стирального порошка Tide, который победил этот «надоедливый серый оттенок»^[741].

Пока велись исследования EHDP как ингредиента для стиральных порошков, еще одна исследовательская группа в P&G заинтересовалась этим соединением. В лаборатории P&G в долине Майами М. Дэвид Фрэнсис, биохимик, который работал над фторированием зубной пасты Crest, обратил внимание на еще одно распространенное зубное заболевание – образование на зубах налета (зубного камня), который, если вовремя не принимались меры, мог вызвать серьезный периодонтит. Новости об EHDP заинтересовали Фрэнсиса. Он подумал, что хелатирующий агент, который связывал кальций в воде при стирке, может сделать то же самое с этим минералом, который был основным компонентом зубного камня, и препятствовать образованию налета на зубах. Когда Фрэнсис провел первые эксперименты с EHDP, он был изумлен: «Я не мог поверить своим глазам, получив такой сильный хелатный эффект». Хотя он опасался, что реагент может разрушить также и зубную эмаль, исследования показали прямо противоположное: «Он не наносил *никакого* ущерба зубной эмали»^[742].



Исследования химиком Дэвидом Фрэнсисом средств, предотвращающих образование зубного камня, проложили P&G дорогу в фармацевтическую индустрию

Дальнейшие исследования ЕНДР показали, что это соединение препятствовало формированию и росту кристаллов кальция и таким образом предохраняло зубы от образования налета. Эта работа помогла создать бренд Tartar Control Crest, зубную пасту, предохраняющую от зубного камня, но Фрэнсис и его коллега Джон Грей не остановились на этом. Они видели еще большие потенциальные возможности бифосфонатов для лечения других заболеваний, особенно заболеваний костей. Вместе со своим коллегой Биллом Кингом Фрэнсис провел «настоящему обширное биологическое исследование системного влияния ЕНДР на костную ткань». В ходе исследования было обнаружено, что соединение может блокировать рост костной ткани и в то же время препятствовать распаду костного вещества. Другими словами, как позже сказал Фрэнсис, «бифосфаты обеспечивали химический механизм, который позволял доставлять кальций туда, где он был нужен, и мешал кальцию откладываться там, где его не должно было быть»^[743].

В конце 1960-х – начале 1970-х годов Фрэнсис и его коллеги продолжили работу над ЕНДР, сконцентрировав внимание на соединении под названием «этидронат» (etidronate), которое потенциально могло оказаться лекарством от ряда костных болезней, таких как гетеротопическая оссификация (окостенение, отложение кальция в мягких тканях, которые окружают кости и суставы), болезнь Педжета (аномальные деформации костей, которые вызывают боли, хрупкость костей и их склонность к переломам) и остеопороз (потеря костной массы или пористость костей – распространенная болезнь пожилых людей, особенно женщин). Еще одним применением этидроната в сочетании с другим соединением было исследование костной ткани. В 1973 году P&G получила разрешение на применение этидроната и таким образом включила в список своих товаров первый патентованный медицинский продукт – Osteoscan^[744].

Тем временем Фрэнсис и его коллеги были заняты дорогим длительным и трудоемким процессом получения разрешения от органов государственного регулирования США и других стран на использование этидроната в качестве лекарства от заболеваний, связанных с нарушениями метаболизма костной ткани, таких как болезнь Педжета или остеопороз. В Соединенных Штатах получение разрешения от Управления по контролю за качеством пищевых продуктов, медикаментов и косметических средств (FDA) требовало длительных повторных тестов и клинических испытаний. Хотя в среднем на получение разрешения FDA уходило восемь с половиной лет, нередко этот процесс растягивался на более длительный срок, даже в два раза больший^[745]. В 1978 году P&G наконец получила от FDA разрешение на свое первое лекарство, отпускаемое по рецепту, под названием Didronel (этидронат) для лечения болезни Педжета. Также через несколько лет было получено разрешение на лечение различных форм гетеротопической оссификации. Компания начала длительный и трудный процесс получения разрешения на использование препарата Didronel в Соединенных Штатах и за рубежом как лекарства от остеопороза – гораздо более распространенной болезни, от которой страдали миллионы пожилых людей.

В 1970-е годы P&G разработала еще одно лекарство, отпускаемое по рецепту, – Toricysline. Это был наружный препарат от прыщей, который получил одобрение FDA в 1978 году. В этом продукте, который быстро доставлял антибиотик тетрациклин к воспаленным областям, проникая через кожу, воплотились знания компании о кожном покрове, химии поверхностей и опыт в производстве масел и кремов. Исследователи Procter & Gamble также вели работу и над другими видами лекарственных средств, как тех, которые могли продаваться без рецепта, так и отпускаемых по рецепту врача. Например, учитывая привлекательность огромного рынка анальгетиков, команда исследователей P&G изучала новый способ использования аспирина в капсулах. Еще один проект был основан на опыте производства средств по уходу за полостью рта – это было новое лекарство против гингивита (воспаления десен)^[746].

Procter & Gamble вела маркетинг своих медицинских средств и фармацевтических препаратов при помощи Группы специальных продуктов (Special Products Group), в которой рабо-

тало несколько представителей-экспертов, обзванивавших дантистов и врачей и сообщавших им о продукции компании, а также работавших с институциональными клиентами: больницами и школами. В начале 1980-х годов медицинский бизнес компании был очень скромным: всего около пяти миллионов долларов дохода – незначительная доля в десятимиллиардном общем доходе корпорации. Когда P&G начала инвестировать в новый медико-фармацевтический бизнес, поначалу затраты значительно превышали получаемые доходы^[747].

Но P&G не просто теряла деньги: она одновременно училась тому, как можно добиться успеха, инвестируя в медико-фармацевтический бизнес. Текленбург отмечал, что успех Didronel «уменьшил некоторую <...> неопределенность» и позволил ему убедиться в 1981 году, что «уверенность и опыт P&G возрастают»^[748].

Ранние эксперименты Procter & Gamble в области медико-фармацевтических продуктов показали, насколько важна концентрация усилий. Текленбург указывал, что, учитывая большой размер необходимых инвестиций в этой области, компания не может позволить себе развивать «разнообразные и не связанные друг с другом программы, которые рассредоточивают ее исследовательские и маркетинговые ресурсы среди многих категорий продуктов, вместо того чтобы вести глубокую работу в избранных категориях. Для достижения успеха необходима концентрация усилий». В 1981 году Текленбург предложил, чтобы P&G сосредоточилась на двух фундаментальных областях: метаболизме костной ткани и гипергликемии (сахарной болезни). Он верил, что хорошо продуманная и эффективная программа инвестиций позволит окупить затраты уже за пять лет. Компания может добиться успеха быстрее, создав «автономный и жизнеспособный фармацевтический бизнес»^[749].

Первые крупные ставки

В начале 1980-х годов у медико-фармацевтической отрасли был целый ряд привлекательных для P&G черт. Прежде всего, это была обширная, глобальная и быстрорастущая отрасль. Ее масштаб был впечатляющим. Объем рынка в десять раз превышал объемы рынка средств для стирки, бумажного бизнеса и любой другой отрасли, в которой P&G уже активно работала. Демографические тенденции в странах с развитой экономикой также были благоприятными. Численность населения многих стран после Второй мировой войны выросла, и к 1980-м годам средний возраст населения превысил сорок лет. Эти тенденции должны были способствовать росту спроса на медико-фармацевтическую продукцию в течение многих десятилетий. Еще одним привлекательным обстоятельством была фрагментированная, неконсолидированная структура отрасли. Хотя в ней работали крупные корпорации, ни одна из них не контролировала даже 10 % рынка, не доминировала более чем в нескольких сегментах и не была глобальным лидером.

В начале 1980-х годов в фармацевтической отрасли происходили глубокие изменения, которые создавали благоприятные возможности для внедрения в нее. Перед Второй мировой войной эта отрасль была маленькой, вялой и не слишком прибыльной. Основными конкурентами являлись дюжина старомодных, традиционных компаний, многие из которых были не моложе, чем P&G. Некоторые из этих компаний производили лекарства для домашнего использования или компоненты для них – то есть работали в сегменте, который затем стал рынком лекарств, отпускаемых без рецепта (ОТС), отличавшемся от более традиционного сегмента лекарств, отпускаемых по рецепту врача. В 1940-е и 1950-е годы ряд прорывов в технологии (включая поддержанные правительствами исследования антибиотиков во время войны) в сочетании с бурным ростом инвестиций в медицинскую и фармацевтическую промышленность, основой которых стал медицинский страховой бизнес, стимулировали развитие рынка лекарств, отпускаемых по рецепту. Расходы на эти лекарства в 1929 году составляли только

32 % от расходов населения на медицинские цели, а в 1969 году они уже достигли уровня в 83 % от медицинских расходов^[750].

В 1970-е и 1980-е годы появилось много новых технологий благодаря открытиям в микробиологии и энзимологии, а также развитию новых методик открытия и исследования медицинских препаратов и генной инженерии. Отрасль потребовала увеличения объема исследований, а следовательно, и инвестиций, но прибыли (если удавалось добиться существенного успеха, прорыва) также были очень большими. В 1980-е годы некоторые компании разработали и вывели на рынок лекарства-блокбастеры с ежегодными продажами в полмиллиарда долларов, приносящие им огромные прибыли. Среди них можно отметить Zantac фирмы Glaxo и Tagamet фирмы SmithKline Beecham (лекарства от язвы желудка), Capoten фирмы Squibb и Vasotec фирмы Merck (лекарства от гипертонии и застойной сердечной недостаточности), Naprosyn от Syntex Corporation (противовоспалительное и обезболивающее средство) и Prozac фирмы Eli Lilly (антидепрессант). Расходы на исследования и разработку в отрасли превысили уровень в 10 % от продаж, и при этом ведущие корпорации получали 20 и более процентов прибыли на свои вложения. Тем не менее высокие инвестиции и риски вызвали в 1980-е годы процесс консолидации отрасли. Произошли слияния SmithKline и Beecham, Bristol-Myers и Squibb, а также Rorer и Rhone-Poulenc. Прокатилась волна крупных продаж, среди которых можно отметить успех таких компаний, как A.H. Robins и Sterling Drug. Также произошло создание многочисленных совместных предприятий, включая соглашения Merck с DuPont и Johnson & Johnson^[751].

Таким образом, медико-фармацевтическая отрасль в 1980-е годы выглядела очень привлекательной для P&G, при условии, что компании удастся найти правильную стратегию входа и преодолеть препятствия для вхождения в отрасль. Компания была, прежде всего, заинтересована в сегменте ОТС, где, как полагали ее топ-менеджеры, в полной мере проявятся преимущества P&G и она быстро добьется успеха. Но P&G продолжала разрабатывать и лекарства, отпускаемые по рецепту. Как позже сказал Джон Смейл, «причиной решения компании о внедрении в отрасль была уверенность ее руководства в успехе, укрепившаяся благодаря удачам P&G в разработке новых продуктов»^[752].

Как уже говорилось выше, P&G усилила свои позиции и в сегменте ОТС, и в сегменте лекарств, отпускаемых по рецепту, сделав ряд ключевых приобретений в середине 1980-х годов. Компания Norwich Eaton, приобретенная в 1982 году за 371 миллион долларов, дала P&G такие популярные бренды ОТС, как Pepto-Bismol (лекарство от различных желудочных расстройств) и Chloraseptic (лекарство от фарингита и ангины), а также ряд лекарств, отпускаемых по рецепту. Кроме того, был приобретен исследовательский центр в Норвиче, Нью-Йорк, и совместное предприятие в Западной Германии.

В следующие несколько лет P&G проходила «ускоренный курс обучения» новому бизнесу. Хотя многие менеджеры Norwich Eaton остались в компании, команда руководителей P&G под руководством Чарли Кэрролла возглавила бизнес этой компании в сегменте ОТС. В первую очередь они сосредоточили внимание на Pepto-Bismol и Chloraseptic, и широкие рекламные возможности в сочетании с доступом P&G на многочисленные и разнообразные рынки вскоре позволили существенно увеличить продажи этих брендов: в первый же год после покупки они выросли на 30 %. Одновременно P&G запустила программу, целью которой было обновить и репозиционировать Pepto-Bismol и Chloraseptic. Хотя базовая рецептура этих лекарств, одобренных FDA, не могла быть изменена, P&G имела возможность модифицировать упаковку, режим приема, а также рекламную информацию о брендах. Одновременно P&G отказалась от выпуска ряда брендов ОТС из портфеля Norwich Eaton, имевших скромные продажи, включая антисептик Unguentine, таблетки сахараина и противогрибковое средство для ног^[753].

Осенью 1985 года P&G резко усилила свои позиции в сегменте ОТС, сделав еще два важных приобретения. Первым из них была покупка за 312 миллионов долларов G. D. Searle & Co – фармацевтического подразделения компании Monsanto, выпускавшего лекарства ОТС, включая Metamucil – самое популярное слабительное в Соединенных Штатах, Dramamine – ведущее средство от подверженности укачиванию и тошноты и Icy Hot – обезболивающее при мышечных и других несильных болях. Procter & Gamble была особенно заинтересована в Metamucil, который удачно дополнял Pepto-Bismol в ее ассортименте средств для лечения расстройств желудка. Сразу после заключения сделки P&G начала программу развития продаж Metamucil, сходную с той, что применялась для Pepto-Bismol и Chloraseptic^[754].

Второй и гораздо более крупной покупкой было приобретение в 1985 году фирмы Richardson-Vicks Inc. (RVI). Эта компания во многих отношениях напоминала саму P&G. Она была производителем потребительских товаров с существенным портфелем брендов ОТС. Они включали сироп от кашля (Vicks Formula 44), капли от насморка (Vicks VapoRub и Sinex) и лекарства от кашля и простуды (NyQuil и DayCare)^[755].

Бренды, приобретенные у Norwich Eaton (1982), Searle (1982) и Richardson-Vicks (1985), резко усилили позиции P&G в сегменте лекарств, отпускаемых без рецепта, — ОТС (на рисунке показаны только некоторые из этих лекарств)



Покупка Searle, RVI и Norwich Eaton означала, что P&G инвестировала с 1982 по 1985 год около миллиарда долларов, для того чтобы стать сильным конкурентом на рынке медико-фармацевтических продуктов. Позиции компании стали особенно прочными в секторе ОТС, где ее портфель обеспечивал ей около 10 % всех продаж на рынке США^[756]. На этом покупки P&G не закончились, хотя теперь она относилась к ним более дифференцированно, в первую очередь ориентируясь, как в случае с покупкой Searle, на такие бренды, которые удачно дополняли уже имеющийся у нее портфель продуктов, и избегая вторжения в абсолютно новые для нее сферы. В то же время P&G использовала и тактику развития при помощи создания совместных предприятий, особенно с теми фармацевтическими компаниями, которые были готовы вывести свои лекарства, продававшиеся по рецепту врача, на рынок ОТС. В 1980-

е годы так называемые «переходы в категорию ОТС» становились все более популярными, поскольку из-за окончания срока действия патентов на целый ряд ведущих лекарств фармацевтическим компаниям приходилось конкурировать друг с другом на новых условиях. С целым рядом популярных лекарств, включая средство против язвы желудка Tagamet фирмы SmithKline Beecham и Zantac фирмы Glaxo, это должно было произойти в 1990-е годы^[757].

В 1988 году P&G создала на паритетных началах совместное предприятие с расположенной в городе Пало-Альто (Калифорния) корпорацией Syntex, производителем анальгетика Naprosyn, для выпуска ОТС-версии этого лекарства, а также других лекарственных препаратов, принадлежащих обоим компаниям. Партнеры планировали выпустить на рынок модифицированную версию Naprosyn под торговой маркой Aleve. Procter & Gamble привнесла в совместное предприятие с Syntex, по сути, те же свои преимущества, которые проявились в сделках по покупке Norwich Eaton, Searle и RVI: отточенные технологии производства, маркетинговые и рекламные навыки и свое влияние на рынке^[758].

К концу 1980-х годов P&G добилась успеха, завоевав прочные позиции в сегменте ОТС, параллельно она достигла существенного прогресса и в сегменте лекарств, отпускаемых по рецепту врача.

Расширение бизнеса в сегменте лекарств, отпускаемых по рецепту

После покупки в 1982 году фирмы Norwich Eaton корпорация P&G управляла фармацевтическим бизнесом этой компании как независимым филиалом Norwich Eaton Pharmaceuticals, Inc. (NEPI). Идея состояла в том, чтобы использовать NEPI как площадку для обучения новому бизнесу, точно так же, как ранее P&G использовала покупку небольших компаний, чтобы больше узнать о бизнесе в области производства пищевых продуктов и изделий из бумаги. Как сказал об этом Смейл, «сделка с Norwich Eaton не означала обязательства P&G в любом случае проникнуть в фармацевтический бизнес. Это было стратегическое решение компании приобрести опыт в фармацевтическом бизнесе... Если бы мы пришли к выводу, что есть серьезные причины, по которым мы не сможем добиться успеха <...> мы ушли бы из этой отрасли»^[759].

Исследовательский центр NEPI, в котором работало около двухсот ученых, существенно расширил потенциал P&G для исследований и разработок в фармацевтической области, включая условия для проведения клинических тестов и испытаний и возможности получать государственные разрешения на выпуск разработанных препаратов. Кроме того, у NEPI был штат квалифицированных продавцов-фармацевтов, состоящий из 330 сотрудников, который давал несравненно большие возможности для продаж и продвижения продукции по сравнению с прежними временами, когда этим занимались двенадцать сотрудников из Группы специальных продуктов P&G^[760].

В середине десятилетия P&G занялась определением конкурентной стратегии в области лекарств, отпускаемых по рецепту врача, начав с изучения своего портфеля продуктов в этой категории. Выявились как достаточно быстро решаемые проблемы, такие как вывод на рынок уже запущенных в производство продуктов (например, разработанного P&G ополоскивателя для полости рта Peridex, помогающего против гингивита, и созданного NEPI средства против инфекций мочеполовых путей Macrobid), так и проблемы средней сложности (например, получение разрешения на использование Didronel в качестве средства против остеопороза). Существовали также сложные и долговременные проблемы, связанные с определением судьбы препаратов, находящихся на ранних стадиях разработки и тестирования. Одновременно P&G нужно было продумать основы своей стратегии: в каких именно базовых сегментах отрасли она будет конкурировать? Каким будет соотношение роста бизнеса за счет внутренних разработок и за счет покупки лицензий на препараты и приобретения других фирм? Каким образом

должны координироваться усилия компании в сегментах лекарств, отпускаемых по рецепту врача, и лекарств, отпускаемых без рецепта (ОТС)?

В 1983 году техническое руководство P&G провозгласило, что «главной целью компании будет ее превращение в одного из главных конкурентов в медико-фармацевтической отрасли в 1990-е годы». Компания планировала добиться успеха «при помощи сочетания интенсивной внутренней программы НИОКР и агрессивной программы покупки разработанных другими фирмами продуктов, технологий и научных результатов». Компания определила пять основных областей медико-фармацевтического бизнеса, в которых она будет концентрировать свои усилия: 1) костные болезни и болезни зубов; 2) болезни желудочно-кишечного тракта; 3) боли; 4) инфекции; 5) расстройства пищеварения и обмена веществ. При выборе этих ключевых областей компания учитывала четыре фактора: размер рынка, неудовлетворенные рынком потребности, технические возможности P&G для достижения успеха в этих отраслях и возможности взаимодействия между программами, реализуемыми в различных областях, чтобы использовать преимущества совместных усилий^[761].

Procter & Gamble уже создала прочный плацдарм в каждой из этих областей либо благодаря своим собственным исследованиям и разработкам (как в области костных и зубных болезней), либо благодаря NEPI. В некоторых случаях (например, при производстве анальгетиков и лекарств от расстройства пищеварения) и P&G, и NEPI обладали достаточным опытом работы. Например, в области нарушения обмена веществ P&G уже не одно десятилетие работала над сахарозным полиэстером (SPE) – предшественником «Олестры» – как потенциальным медицинским средством против ожирения; также исследовались соединения кальция как потенциальные добавки к пищевым продуктам и напиткам. Тем временем NEPI уже вывела на рынок Vivonex – пищевую добавку, отпускаемую по рецепту врача.

Следующие несколько лет P&G проводила эксперименты, исследовала новые лекарства и изучала возможности для покупки других компаний и слияний в избранных ею ключевых областях. Полученная благодаря этим усилиям информация влияла на решения о том, стоит ли продолжать работу в той или иной ключевой области. Хотя Текленбург и другие руководители компании скоро поняли, что им нужно будет еще больше сузить диапазон своих усилий, они не хотели с этим спешить, учитывая «хорошие перспективы и начинания в каждой из этих *ключевых областей*»^[762].

В 1985 году ученые P&G синтезировали ризедронат – бифосфонат третьего поколения. Ризедронат мог стать более эффективным средством для лечения остеопороза и остеоартрита, чем Didronel или лекарство второго поколения алендронат, которое Merck собиралась выпустить на рынок под названием Fosamax. В 1988 году исследователи P&G совершили еще один прорыв, открыв возможность применения азимилида для лечения сердечной аритмии^[763].

Procter & Gamble также усиливала свои позиции в сегменте лекарств, отпускаемых по рецепту врача, с помощью приобретения лицензий и фирм. Например, в 1985 году компания получила от швейцарской компании Tillots-Pharma права на продажу Asacol – лекарства для лечения язвенных колитов. Разрешение на продажу Asacol в Канаде было получено немедленно, а на его продажу в Соединенных Штатах – в 1992 году. В 1986 году NEPI купила французскую фирму Nativelle, специализирующуюся на сердечно-сосудистых препаратах, а еще через два года P&G приобрела Blendax – немецкую компанию, выпускающую средства по уходу за полостью рта. Эти сделки усилили присутствие P&G в Европе, хотя компании еще нужно было пройти долговременную процедуру получения разрешений для продажи своих лекарств на каждом национальном рынке. Тем временем покупка RVI еще больше расширила возможности P&G для продажи своих лекарств в других странах^[764].

К концу 1980-х годов бизнес P&G в сегменте лекарств, отпускаемых по рецепту, был относительно невелик (он приносил примерно 250 миллионов долларов в год), и, поскольку компании приходилось делать большие инвестиции в исследования и разработки, перед тем

как продукт можно было вывести на рынок, он не был прибыльным. Тем не менее компания добилась достаточного прогресса в сегменте лекарств, отпускаемых по рецепту, чтобы пересмотреть свою стратегию и принять решение о конкуренции как в сегменте ОТС, так и в сегменте лекарств, отпускаемых по рецепту врача. Наступило время для следующего шага.

Приверженность

В конце 1988 года была создана группа для изучения состояния и стратегии бизнеса P&G в медико-фармацевтической отрасли. Эта группа рекомендовала создать новый сектор, который будет отвечать за продукцию по уходу за полостью рта, ОТС и лекарства, отпускаемые по рецепту врача. Эти рекомендации подразумевали, что медико-фармацевтическая отрасль в широком плане «должна быть основной сферой развития и роста прибылей корпорации в предстоящие годы». Группа полагала, что к 2000 году уровень доходов P&G от продажи лекарств, отпускаемых по рецепту врача, должен достичь миллиарда долларов при среднем уровне чистой прибыли после уплаты налогов в 20 %. В совокупности с бизнесом в сфере ОТС (включая средства по уходу за полостью рта), прогнозируемый уровень доходов от которого должен был составить 2,7 миллиарда долларов, а уровень чистой прибыли после уплаты налогов – 12,5 %, общий доход P&G от бизнеса в медико-фармацевтической отрасли достиг бы уровня в 3,7 миллиарда долларов, и при этом компания получила бы 540 миллионов долларов чистой прибыли после уплаты налогов. Организационное подразделение для ведения бизнеса в сфере медицины и здравоохранения должно было включать отдельные маркетинговые организации для ОТС и лекарств, отпускаемых по рецепту врача, и общие структуры для НИОКР, лицензирования продукции и приобретения других компаний^[765].

В 1990 году P&G начала выполнять рекомендации исследовательской группы, создав специальную бизнес-единицу по производству, первым генеральным менеджером которой стал Мэл Йозофф. В эту бизнес-единицу вошло отделение личных лекарственных средств под руководством Тома Мура, отвечавшее за бизнес, связанный с производством ОТС в Соединенных Штатах, и NEPI, которая в 1992 была переименована в P&G Pharmaceuticals под руководством Гила Клойда. У Procter & Gamble были высокие притязания. Она планировала войти в 2000 году в десятку крупнейших фармацевтических компаний Соединенных Штатов и к 2015 году стать «ведущей компанией в мире в этой области»^[766].

В 1991 году P&G объявила о планах консолидации своего ОТС-бизнеса и бизнеса в сегменте лекарств, отпускаемых по рецепту врача, в новом крупном технологическом центре в городе Мейсон, штат Огайо, в пятнадцати милях к северу от Цинциннати. Этот новый медицинский исследовательский центр (Health Care Research Center, HCRC) был открыт в июле 1995 года, в его строительство было инвестировано более 300 миллионов долларов, и в нем насчитывалось около 2500 сотрудников, включая тех, кто раньше работал в исследовательских центрах в долине Майами; Норвиче, штат Нью-Йорк; Шелтоне, штат Коннектикут. На открытии HCRC генеральный директор корпорации Джон Пеппер сказал: «Мы произвели огромные инвестиции в этот комплекс <...> потому что медицина и здравоохранение – это основа будущего роста нашей компании. У нас агрессивные планы роста в этой области, и для нас жизненно важно их реализовать. Мы намерены стать мировым лидером в категории лекарственных средств, продающихся без рецепта, и мы также хотим занять лидирующее положение в производстве фармацевтических продуктов и в ряде важных отраслей, в которых, по нашему убеждению, мы принесем огромную пользу потребителям»^[767].

Хотя создание HCRC явилось очень крупной ставкой на будущее, это была только одна из нескольких важных инициатив и инвестиций в фармацевтическую отрасль, предпринятых P&G в начале 1990-х годов. В 1991 году азимилид (под названием Stedikor) вступил в фазу завершающих испытаний. Через два года компания официально вышла на рынок сер-

дечно-сосудистых препаратов, заключив соглашение о сотрудничестве с компанией Lederle Laboratories по совместному маркетингу препаратов Zias и Zebeta, предназначенных для лечения гипертонии. Procter & Gamble создала совместное предприятие с компанией Alza Corp., расположенной в городе Маунтин-Вью, Калифорния, с целью коммерческого использования лекарств для лечения периодонтита. Procter & Gamble также создала партнерства для совместных исследований и разработок в области биотехнологии с фирмами Houghten Pharmaceuticals и Genta из Сан-Диего и с медицинским центром Университета Цинциннати для исследований в области респираторной и легочной медицины. Еще одной многообещающей сделкой, заключенной в 1992 году, было принципиальное соглашение с фирмой Pfizer о продолжении совместной разработки ризедроната, который позже получил коммерческое название Actonel. По оценкам Мура, эта сделка могла сэкономить P&G около 200 миллионов долларов, необходимые для проведения НИОКР, быстрее вывести новое лекарство на рынок и давала P&G совместные права на ряд лекарств, разработанных фирмой Pfizer, включая перспективный антибиотик Zithromax^[768].

Корпорация Procter & Gamble также расширила свою активность в зарубежных странах. В 1992 году компания получила полное право собственности на Röhm Pharma – совместное предприятие, 50 % акций которого перешли к P&G после приобретения Norwich Eaton. Новая покупка дала права более чем на двадцать фармацевтических и диагностических препаратов и вакцин и усилила позиции компании на крупнейшем европейском рынке. Уже через два года P&G удалось заключить еще одну значительную сделку, приобретя активы и бизнес итальянского филиала компании SmithKline Beecham (включая права на производство и продажу пяти лекарств, отпускаемых по рецепту врача)^[769].

Несмотря на такие значительные инвестиции, P&G не удавалось реализовать запланированные цели. Одной из причин было то, что рост отрасли в целом замедлился. В начале 1990-х годов эра беспрецедентного процветания фармацевтических компаний в промышленно развитых странах завершилась. Это произошло отчасти из-за введения регулируемого медицинского обслуживания в Соединенных Штатах и более жесткого контроля над ценами в других странах. Например, в Соединенных Штатах доля рецептов, выписанных врачами на более дешевые непатентованные лекарства (в отличие от более дорогих патентованных), выросла с 30 % в 1988 году до почти 50 % в 1995^[770].

Тем временем выяснилось, что P&G серьезно недооценила время и расходы, необходимые для получения правительственного разрешения на продажу новых лекарств как в Соединенных Штатах, так и за границей. По мере того как лекарства приближались к финальной стадии этого процесса, требовалось все больше ресурсов, и риски для производителей существенно возрастали. Было необходимо обеспечить успех финальных клинических исследований и испытаний^[771]. Procter & Gamble получила горький урок в случае с Didronel. Хотя компания уже имела разрешение на продажу этого лекарства в Канаде, Великобритании и в более чем десяти других странах, FDA не разрешило продавать его в Соединенных Штатах из-за опасений, что через три года его применение может привести к повышению вероятности переломов костей. Этот запрет был тяжелым ударом для P&G, так как он закрыл ей доступ к миллионам потенциальных покупателей и лишил ежегодного дохода в 500 миллионов долларов. Это также открыло возможность для препарата фирмы Merck под названием Fosamax стать самым распространенным средством для лечения остеопороза в Соединенных Штатах^[772].

Между тем совместное предприятие с компанией Pfizer, созданное для маркетинга препарата Actonel, развалилось вскоре после создания, и P&G вынуждена была принять на себя все расходы, связанные с разработкой этого препарата и поиском нового партнера. Какое-то время P&G рассматривала возможность самостоятельно подготовить Actonel к коммерческому применению, но в конце концов пришла к выводу, что для успешной конкуренции с препаратом Fosamax фирмы Merck необходимо объединить усилия с еще одной крупной фармацев-

тической компанией. P&G сумела самостоятельно довести Actonel до третьей фазы клинических испытаний в 1993 году. Это был один из самых масштабных проектов исследований и разработок в отрасли, в котором участвовало более 330 исследователей-клиницистов и более 16 тысяч пациентов в восемнадцати странах. Потенциальная прибыль от проекта также была огромной, учитывая, что, по оценкам экспертов, за десятилетие число людей, которые могли заболеть остеопорозом в разных странах мира, должно было составить примерно 200 миллионов человек^[773].

В секторе ОТС результаты, которых в середине 1990-х годов добилась P&G, также были неоднозначными. С одной стороны, многие из сильнейших брендов компании – Pepto-Bismol, Metamucil, NyQuil, DayQuil (получивший после репозиционирования название DayCare) и Vicks Formula 44 – демонстрировали отличные успехи, поддержанные активной рекламой и умелым маркетингом. Даже когда стали продаваться без рецепта такие популярные лекарства, как Tagamet, Zantac и Pepcid, препарат Pepto-Bismol сохранил свои позиции. Причиной этого, по словам Тома Блинна, менеджера, работавшего с этим брендом, был отличный маркетинг. «С технической точки зрения мы не так уж много делали [для этого бренда]. Уникальным Pepto-Bismol сделало его позиционирование как средства, которое может применяться при самых разнообразных расстройствах желудка. Его рекомендовалось применять при пяти разных симптомах: расстройствах желудка, тошноте, несварении, диарее и изжоге». Блинн отмечал, что продукция конкурентов рекомендовалась к использованию только в случае проявления одного-двух из перечисленных выше симптомов. Таким образом, P&G могла позиционировать Pepto-Bismol как «скорую помощь для вашего желудка», обеспечивая этому лекарству лидирующую позицию в восприятии потребителей^[774].

Но при этом Procter & Gamble не повезло в сотрудничестве с другими фармацевтическими компаниями по переводу рецептурных лекарств в категорию ОТС, хотя поначалу совместное предприятие с Syntex выглядело многообещающим. Выпущенное на рынок в 1992 году и поддержанное энергичной рекламной кампанией, лекарство Aleve от Procter-Syntex уже в первый год принесло 100 миллионов дохода от продаж. Партнеры также сотрудничали в выводе на рынок Femstat 3 – перспективного лекарства против вагинальных дрожжевых инфекций. Однако в 1994 году надежды P&G на это совместное предприятие не оправдались, так как фирма Syntex была приобретена компанией Roche Pharmaceuticals. Неожиданно оказалось, что P&G должна сотрудничать с партнером, у которого другие цели и приоритеты. В 1996 году партнеры договорились о прекращении сотрудничества. Хотя P&G получила существенную прибыль от продажи своей доли в совместном предприятии компании Roche, это было удручающим завершением начинания, с которым P&G связывала так много надежд.

В результате серии неудач P&G пришлось пересмотреть свои финансовые планы в области производства лекарственных средств в сторону понижения в 1994 году, а затем еще раз в 1996 году. Однако вскоре компания увидела признаки позитивной динамики. Возможно, в начале XXI столетия P&G реализует свои надежды на создание многомиллиардного бизнеса, прибыльного во всех сегментах.

Награда

Решение о будущем фармацевтического бизнеса P&G было самым важным из тех, которые Пеппер должен был принять за первые полтора года работы в должности президента корпорации: остаться в этой отрасли или уйти из нее?

Пеппер попросил руководителей этого направления P&G, Брюса Бирнса и Гила Клойда, провести тщательный анализ ситуации и представить доклад совету директоров. В марте 1996 года эта работа была завершена и были представлены убедительные аргументы в пользу продолжения фармацевтического бизнеса. По словам Бирнса, «топ-менеджеры и совет директо-

ров подтвердили, что, по их мнению, фармацевтический бизнес P&G обладает существенным потенциалом роста и мы должны продолжить инвестиции в эту отрасль. Так и сделали, хотя было понятно, что в ближайшие шесть лет придется нести существенные убытки»^[775].

Уверенность топ-менеджеров и совета директоров была связана с новой оперативной целью корпорации: «Сделать фармацевтический бизнес устойчивой и финансово жизнеспособной структурой P&G, которая приносит существенную пользу потребителям и прибыли – акционерам P&G». В конце 1990-х годов у компании были все основания для оптимизма. Didronel оставался популярным средством от остеопороза в Европе и на других рынках, принося компании каждый год более 100 миллионов долларов дохода. Macrobid хорошо продавался в Соединенных Штатах и Канаде. Среди препаратов, на которые P&G приобрела лицензию, выделялся Asacol. Это средство, продававшееся в таблетках, заключенных в оболочку для более длительного действия, стало ведущим лекарством против язвенных колитов – заболевания, от которого страдало более миллиона жителей Соединенных Штатов и других стран, где у P&G были права на продажу этого лекарства. Хорошо продавалось и еще одно лицензионное лекарство – Zias, препарат для лечения сердечно-сосудистой недостаточности.

Исследователи Procter & Gamble настойчиво продолжали процесс тестирования препаратов Actonel и Stedikor, чтобы получить одобрение на их применение от контролирующих органов (FDA). В мае 1997 финансовая ситуация в фармацевтическом бизнесе P&G улучшилась после заключения соглашения с компанией Hoechst Marion Roussel (теперь Aventis) о создании глобального альянса с целью коммерческого использования препарата Actonel. Условием сделки стали существенные финансовые выплаты со стороны Hoechst Marion Roussel, которые должны были компенсировать P&G затраченные ею средства на разработку Actonel^[776]. В 1998 году контролирующие органы США разрешили использовать Actonel для лечения болезни Педжета. Хотя к этому времени наиболее популярным лекарством для лечения этой болезни уже стал Fosamax, P&G очень надеялась, что Actonel, у которого было меньше побочных эффектов, после одобрения FDA в 2000 году быстро потеснит его. Тем временем препарат Stedikor в 1995 году вступил в третью стадию клинических испытаний. Следующие несколько лет P&G занималась получением разрешений на применение и продажу этого лекарства в Соединенных Штатах и ряде других стран, ожидая, что его удастся вывести на рынок США в 2000 году. В 1998 году P&G заключила соглашение с японской фирмой Tanabe о совместном маркетинге и продаже Stedikor на ряде азиатских рынков^[777].

Procter & Gamble также исследовала новые области и запускала новые продукты с новыми партнерами. В апреле 1995 года компания заключила партнерское соглашение с Thera-Tech, Inc., небольшой фармацевтической компанией из штата Юта, которая теперь стала подразделением Watson Pharmaceuticals, для производства гормонозамещающих препаратов для женщин. Предполагалось наружное применение нового лекарства при помощи наклеиваемых на кожу пластырей. Intrinsa, лекарство – заменитель тестостерона, которое применяется как наклеиваемый на кожу пластырь и помогает восстановить сексуальное желание и ликвидировать другие негативные симптомы, вызываемые у женщин низким уровнем гормональной активности, вошло в третью стадию клинических испытаний в 2001 году^[778].



В начале 2000 года Р&Г выпускала и продавала целый ряд лекарств, отпускаемых по рецепту врача

В конце 1990-х Р&Г создала партнерства с рядом фармацевтических компаний. В 1997 году она объединила усилия с небольшой исследовательской биофармацевтической компанией Regeneron Pharmaceuticals, имевшей опыт работы в ряде таких областей, как производство препаратов для лечения рака, ревматоидного артрита, мышечной атрофии и ожирения. В том же году компания Gene Logic – лидер в исследованиях генома человека – и Р&Г сформировали партнерство, чтобы разрабатывать новые лекарства для лечения застойной сердечной недостаточности и остеопороза. Наконец, Procter & Gamble и Alexion Pharmaceuticals заключили в 1999 году соглашение для разработки пекселизумаба – соединения, которое позволяло уменьшить опасность осложнений после хирургических операций на сердце и легких и некоторых болезней сердца^[779].

Фармацевтический бизнес начинал приносить прибыли. В 2001–2002 финансовом году продажи фармацевтической продукции принесли доход свыше одного миллиарда долларов, а лекарство Asacol вошло в первую десятку наиболее прибыльных брендов компании.

Сегмент ОТС в начале нового столетия также давал руководителям компании повод для оптимизма, основой которого был отличный и последовательный менеджмент Pepto-Bismol, Metamucil и брендов, приобретенных вместе с Vicks за прошедшее десятилетие. Но были и другие крупные успехи, которых Р&Г добилась в конце 1990-х годов в сегменте ОТС. Во-первых, в 1998 году было заключено соглашение с AstraZeneca (теперь Astra-Merck) о сотрудничестве по переводу препарата Prilosec из разряда лекарств, отпускаемых по рецепту врача, в разряд ОТС. Prilosec, применявшийся для лечения болезней, связанных с рефлюксом желудочного сока (его забрасыванием в пищевод, регургитацией), включая изжогу и определенные типы язв, был одним из наиболее популярных лекарств в мире и приносил шесть миллиардов долларов дохода в год. Ожидалось, что безрецептурная форма этого лекарства после одобрения FDA в 2003 году будет так же хорошо продаваться^[780].

Во-вторых, в конце 1990-х и начале 2000-х годов Р&Г трансформировала препарат DayQuil, который изначально был «одним из лекарств широкого действия для ослабления множественных неприятных простудных симптомов в дневное время», в мощный бренд в категории лекарств от кашля и простуды. По словам Блинна, возглавившего отделение личных

лекарственных средств, «P&G провела действительно глубокое исследование запросов потребителей, которое подсказало позиционировать DayQuil как дневной аналог уже популярного лекарства – принимаемого на ночь NyQuil». В результате появился новый рекламный лозунг для этого бренда: «Вся мощь NyQuil в дневное время». Эффект нового позиционирования был впечатляющим: DayQuil превратился в самый быстрорастущий бренд в категории средств от кашля и простуды и несколько лет удерживал это лидерство^[781].

Наконец, P&G разработала очень интересный новый обезболивающий препарат ThermaCare – разогреваемую химическим способом лечебную повязку для облегчения мышечных и скелетных болей. Этот продукт начал разрабатываться в середине 1990-х годов в рамках программы «Новые корпоративные проекты», одной из целей которой было создание новых возможностей для развития бизнеса при помощи более активного сотрудничества различных производственных подразделений компании. Пример ThermaCare мог служить ранней демонстрацией перспективности этой идеи, так как в создании этого продукта участвовало не только отделение лекарственных средств, но и другие подразделения компании, производящие изделия из бумаги, одноразовые подгузники и средства женской гигиены. Идея нового продукта, разрабатывавшегося для снятия и облегчения болей в поясничном отделе, как указывал Блинн, также могла служить иллюстрацией фундаментальных принципов бизнеса P&G: «Мы начали с запросов потребителей, потом определили, какие из потребностей не удовлетворяются традиционными лекарственными средствами. В случае с болями в пояснице оказалось, что потребители были абсолютно не удовлетворены тем, что им предлагалось на рынке. Это были в основном рекомендации принимать солидные дозы ибупрофена или другого сильного обезболивающего»^[782].

Повязка ThermaCare состояла из химического нагревательного элемента, помещенного в специальное гнездо в широком поясе, которое сделано из материала, похожего на тот, что используется для Rumpers. Она начинала работать, когда пользователь открывал упаковку и поступивший в нее кислород запускал химическую реакцию в нагревательном элементе. Примерно через тридцать минут элемент нагревался до сорока градусов по Цельсию – «достаточной для терапевтического эффекта и в то же время безопасной температуры». После этого, когда пользователь надевал пояс, он поддерживал эту температуру в течение как минимум восьми часов. «Это приводит, – объясняет Блинн, – к усилению кровотока в напряженной мускулатуре и помогает уменьшить боль и повысить подвижность». Как показали тесты на рынке, «этот препарат лучше снимал боль и увеличивал подвижность при поясничных болях, чем ибупрофен или ацетаминофен»^[783].

Благодаря ThermaCare P&G удалось снова вернуться на огромный глобальный рынок болеутоляющих препаратов, впервые с тех пор, как компания продала свою долю в фирме Procter-Syntex в 1996 году. Procter & Gamble, таким образом, смогла конкурировать в трех крупнейших сегментах ОТС (средства от кашля, простуды и аллергии; препараты для лечения желудочно-кишечных заболеваний; болеутоляющие препараты), мировой объем продаж в которых оценивался в 36 миллиардов долларов. Хотя P&G занимала лидирующие позиции на глобальном рынке в первых двух сегментах (была первой в сегменте средств от кашля, простуды и аллергии и четвертой в сегменте препаратов для лечения желудочно-кишечных заболеваний), а также возлагала большие надежды на ThermaCare, доходы компании от ОТС по стандартам P&G считались относительно скромными, составляя в 2001–2002 финансовом году около одного миллиарда долларов. Для Блинна это означало, что у P&G есть большие возможности для развития своего бизнеса в этой отрасли, особенно если учесть, что потребители начинали играть все более активную роль в выборе медикаментов. Например, почти 15 % всего интернет-трафика в Соединенных Штатах приходилось на медицинские и фармакологические сайты^[784]. Фрагментированная структура отрасли также поддерживала оптимизм Блинна. Можно было добиться быстрого роста бизнеса благодаря приобретению других фирм

и переводу ряда медицинских препаратов в категорию ОТС. Любые возможности расширить бизнес в главных сегментах ОТС, таких как препараты для лечения респираторных инфекций, препараты для контроля веса и снижения уровня холестерина, вызывали у P&G большой интерес. Компания также внимательно следила за возможностями соединения технологий, применяемых в фармацевтике, с теми, что используются для производства традиционных потребительских товаров, например за созданием «нутрицевтиков – биологически активных добавок» на основе фруктовых соков или «косметических лекарств» на основе косметических средств^[785].

Среди гигантов

В конце 1990-х годов в глобальной фармацевтической индустрии продолжался процесс консолидации, начавшийся еще в предыдущем десятилетии. Мегаслияния, которые нередко преодолевали национальные и географические границы, стали обычным явлением, когда замедлился рост мировой экономики и усилилось государственное регулирование здравоохранения, а также активизировались другие государственные и частные усилия, направленные на то, чтобы остановить рост стоимости медицинских услуг. Компания Roche приобрела Syntex и Genentech; компания American Home Products купила American Cyanamid (которая до этого купила компанию Lederle Laboratories) и Genetics Institute; Glaxo приобрела Wellcome и затем слилась с корпорацией SmithKline Beecham; Ciba-Geigy слилась с Sandoz, и результатом стало образование Novartis; компания Astra объединилась с Zeneca и затем заключила партнерское соглашение с Merck; компания Pharmacia приобрела Upjohn и фармацевтический бизнес Monsanto; Hoechst Marion Roussel (эта консолидация произошла в середине 1990-х годов) объединилась с Rhone-Poulenc Roreg (еще одна недавняя консолидация), и в результате была создана корпорация Aventis^[786].

Увеличение масштаба и повышение концентрации глобальной фармацевтической отрасли поставило вопрос о том, сможет ли P&G в долгосрочной перспективе выживать в этой отрасли, не говоря уже о том, чтобы преуспевать в ней. И действительно, P&G какое-то время (правда, недолго) задумывалась о том, чтобы также участвовать в волне консолидаций, рассматривая возможности трехстороннего слияния с American Home Products и Warner-Lambert. Если бы такое слияние произошло, то была бы образована чудовищная по размеру корпорация с рыночной стоимостью, превышающей 200 миллиардов долларов. Переговоры об этом слиянии быстро прекратились, после того как инвесторы скептически отнеслись к этой затее. Возможно, они не могли понять, зачем такому прославленному производителю потребительских товаров, как P&G, нужны попытки занять лидирующие позиции в требующем интенсивных исследований, быстро меняющемся и высокотехнологичном мире производства фармацевтических препаратов.

Но, если учесть длительные традиции P&G в фармацевтическом бизнесе, идея мегаслияния уже не покажется такой уж неправдоподобной. Компания выстроила, хотя порой это требовало очень напряженных усилий, перспективный бизнес в отрасли по производству лекарственных средств и занимала хорошие позиции, чтобы успешно использовать новые тенденции развития этой отрасли. И самостоятельно, и вместе с партнерами компания создала потенциал для разработки и маркетинга как препаратов ОТС, так и препаратов, отпускаемых по рецепту. Хотя P&G продолжает испытывать существенные трудности в обоих сегментах, руководители этих направлений бизнеса в P&G верят, что настанет день, когда их компания будет такой же известной в области биологии и медицины, как в и сфере производства и продажи брендов потребительских товаров^[787].

Будет ли эта мечта реализована, сегодня, конечно, неизвестно. Тем не менее компания, приложив к этому огромные усилия, выстроила новый развивающийся бизнес по производству

лекарственных средств благодаря упорному труду, использованию внутреннего потенциала, приобретению других фирм и партнерствам. Этому успеху в значительной мере способствовала терпеливая и непоколебимая поддержка генеральных директоров корпорации, начиная с Эда Харнесса и заканчивая А.Дж. Лэфли. Сегодня руководители медико-фармацевтического бизнеса P&G (включая вице-президента Брюса Бирнса) верят, что компания может процветать в отрасли, в которой доминируют гигантские корпорации, если будет тщательно анализировать открывающиеся возможности и проявлять избирательность при покупке других фирм и заключении соглашений о партнерстве.

Бизнес Procter & Gamble в отрасли по производству медицинских и лекарственных средств: оценка достигнутого

В конце 1970-х и начале 1980-х годов P&G пришла к убеждению, что она сможет добиться успеха в отрасли по производству медицинских и лекарственных средств, считая, что эта отрасль совместима с традиционными представлениями, ценностями и сильными сторонами компании. Прежде всего, P&G брала на себя обязательство улучшить жизнь потребителей. Также у компании был технологический потенциал, не полностью реализованный в ее продукции: склонность к проведению тщательного тестирования и экспериментов, желание и способность плодотворно сотрудничать с партнерами, которые могли дополнить ее собственные возможности.

Дорога к успеху в фармацевтической отрасли, однако, оказалась длиннее и сложнее, чем первоначально предполагала P&G. Бизнес, особенно его фармацевтический сегмент (лекарства, отпускаемые по рецепту), значительно отличался от традиционного бизнеса P&G, и это были гораздо более существенные различия, чем, например, между бизнесом по производству моющих средств и одноразовых подгузников. Разработка новых медицинских препаратов, отпускаемых по рецепту врача, требовала значительных инвестиций и длительного времени, в то время как продажи и маркетинг должны были ориентироваться на более узкие каналы сбыта и специализированных клиентов. Для успеха были необходимы не только высокий уровень научной компетентности и эффективный менеджмент, но и умение планировать и проводить клинические испытания и вести переговоры с органами государственного регулирования. Procter & Gamble пришлось усваивать это «на ходу», и иногда эти уроки, как в случае с Didronel, препаратом для лечения остеопороза, на использование которого в США FDA не дало разрешения, были болезненными и дорогостоящими.

До настоящего времени достижения Procter & Gamble были следствием осторожного подхода к сегменту лекарств, отпускаемых по рецепту врача, и более агрессивной тактики в сегменте медицинских препаратов ОТС. В сегменте лекарств, отпускаемых по рецепту, компания вела себя дисциплинированно и концентрировала усилия в тех областях, где обладала глубокими знаниями и существенными преимуществами, например в области лечения костных болезней. Компания очень осторожно входила в категории лекарств, отпускаемых по рецепту. В то же самое время P&G постоянно тестировала свою стратегию, проверяя, насколько она обоснованна и как будут реагировать конкуренты.

В сегменте ОТС компания эффективно использовала свои возможности в области производства, маркетинга и брендинга – о чем свидетельствуют успехи Pepto-Bismol, Metamucil и брендов Vicks. По мере того как заканчивается срок действия патентов на лекарства, отпускаемые по рецепту врача, они начинают продаваться по каналам ОТС, и в этой ситуации возможности P&G снова могут дать ей преимущество. Но и на традиционных рынках лекарств, отпускаемых по рецепту (поскольку на них усиливается конкуренция), умелый маркетинг и дистрибуция являются все более важным источником преимуществ. Пока P&G становится все более искусенной в исследованиях, клинических испытаниях и переговорах с органами госу-

дарственного контроля, ее традиционные сильные качества, как полагают руководители корпорации, будут продолжать ей верно служить.

Наконец, конкуренция в фармацевтической отрасли еще раз подтвердила ценность для P&G отношений с партнерами. Хотя компания органично вошла в этот бизнес – сначала добавляя терапевтические эффекты к своим потребительским товарам, а потом создавая на основе своих научных и технологических достижений лекарства, отпускаемые по рецепту, – очень ценными для P&G оказались также альянсы с другими компаниями. Они дали компании доступ к дополнительным источникам инноваций и талантов, усилив ее возможности и ускорив достижение успеха.

Глава 19

Проба сил в Китае

Более чем миллиардное население. Рынок, заполненный потенциальными покупателями – хорошо образованными, к тому же имеющими широкий доступ к телевидению. Западные конкуренты все еще в ожидании стоят у границы. Местные конкуренты – в основном мелкие компании, плохо владеющие приемами маркетинга. В конце 1980-х P&G начала одну из крупнейших и важнейших акций в истории компании: вышла на рынок Китая.

Риск был существенным. В стране все еще правили коммунисты (в отличие от России или Восточной Европы в тот момент, когда P&G начинала там работать), и было неясно, действительно ли правящий режим готов к либерализации китайской экономики. Более того, P&G в то время еще только пыталась завоевать прочные позиции в этом регионе: к 1985 году компания вела полномасштабные операции только в одной восточноазиатской стране – Японии. Китай, конечно, сильно отличался от Японии. Прежде всего, это был «монolit» с огромной долей сельского населения, очень бедного по западным стандартам и привыкшего жить в условиях жесткого государственного управления, в качестве частной собственности довольствуясь «лишь железной миской для риса». Очень многое было здесь неизвестным и неопределенным, и казалось, что сама история предостерегает против этой затеи. Столетиями западные купцы, а потом многонациональные корпорации пытались проникнуть на этот рынок, но для большинства из них задача оказалась непосильной.

С другой стороны, промедление с выходом на китайский рынок грозило еще бóльшим риском. От масштаба возможностей просто захватывало дух. Если бы P&G не торопилась, туда раньше проникли бы ее конкуренты, что могло обернуться потерей стратегически важной позиции. Укрепившись в Китае, конкуренты могли бы десятилетиями доминировать на рынках этого региона, и было бы очень трудно их потеснить. Более того, еще одной угрозой являлось развитие местных китайских производителей. Топ-менеджеры, которые, подобно Эду Арциту, были горячими сторонниками выхода на китайский рынок, опирались на опыт работы P&G в Японии, где жестокая конкуренция дала компании ряд ценных уроков в деле построения брендов и повышения дисциплины производства. В конечном итоге аргументы в пользу начала операций в Китае стали неопровержимыми.

То, что последовало дальше, было трудно детально предсказать: экспансия Procter & Gamble на китайский рынок столкнулась с множеством сюрпризов.

Старт был более чем успешным. Начав с предложения средств по уходу за волосами и кожей, P&G обеспечила для своей продукции высокий спрос на крупных городских рынках, и ее ведущие бренды быстро на них укрепились. Через несколько лет после выхода на рынок компания строила амбициозные планы своей экспансии и географической (за пределы крупных городов), и с помощью расширения круга продуктовых категорий (планируя добавить к средствам по уходу за волосами и кожей туалетную бумагу, туалетное мыло, средства для стирки и средства по уходу за полостью рта).

Но по мере расширения бизнеса P&G начала сталкиваться со все более сложными проблемами. На рынке зубных паст P&G обнаружила жесткую конкуренцию со стороны компании Colgate, которая раньше вышла на этот рынок и заняла на нем сильные позиции, предлагая дешевую и простую продукцию. Что касается средств женской гигиены и косметики, то местные компании очень быстро стали копировать западную продукцию, производя свои аналоги с низкими затратами и продавая их по очень низким ценам. В категории средств для стирки появление сильных местных конкурентов резко изменило ситуацию на рынке. К концу 1990-х годов стало ясно: чтобы добиться решающего преимущества во всех важных продуктовых

категориях в Китае, недостаточно просто делать лучше то, что P&G уже умела делать. Нужно было глубоко продумать и изменить сами принципы ведения бизнеса в этой стране.

Однако эти трудности не поставили под сомнение, а еще больше подтвердили правильность решения о выходе на китайский рынок: если P&G хотела победить в глобальной конкуренции, ей нужно было научиться конкурировать в Китае. Бизнес P&G не развивался по простой траектории: это не было ни линейным ростом, ни отходом и новым наступлением. Скорее, следовало говорить о процессе постоянной учебы и адаптации в сложной экономической ситуации и приобретении опыта на одном из самых сложных и, без сомнений, самых больших рынков из тех, на которых когда-либо работала P&G.

Предварительная разведка и разработка стратегии

Компания Procter & Gamble начала уделять серьезное внимание Китаю в начале 1980-х годов, когда правительство этой страны открыло внутренний рынок для иностранных компаний. В 1980 году Китай открыл первую свободную экономическую зону (СЭЗ, или SEZ), за которой последовало еще несколько. СЭЗ стали стартовой площадкой для развития свободного предпринимательства. Самая известная свободная экономическая зона была создана около деревни Шеньжень в провинции Гуандун, рядом с Гонконгом и Макао. В результате начался бурный экономический рост, трансформировавший весь регион. В 1984 году Китай увеличил число СЭЗ до четырнадцати, еще больше расширив сферу капиталистической активности. Procter & Gamble наблюдала за этими событиями с растущим интересом.

Компания провела первые пробные исследования рынка в Пекине и в Шанхае в 1985 году. Иностранная торговля была в то время строго ограниченной и велась только через так называемые «магазины дружбы», где покупатели, имеющие доступ к твердой (то есть иностранной) валюте могли приобрести ограниченный ассортимент импортных товаров. Другими словами, в Китае тогда еще не было реального рынка потребительских товаров. Тем не менее P&G хотела послать туда свою команду, которая поработала бы там и разобралась, как вести бизнес в этой стране. Отделение экспорта и специальных операций (E&SO) начало этот проект, послав в Китай Беренике Ульманн – молодую исследовательницу-маркетолога, которая знала китайский язык. Это был первый шаг на долгом пути. Все было впервые и для компании, и для китайских властей. В Пекине, как вспоминает Ульманн, «местная полиция однажды ворвалась в наш центральный офис, где проводилось тестирование телепрограмм и рекламных клипов, так как подозревала нас в промышленном шпионаже, но в итоге ее офицеры с удовольствием посмотрели у нас телевизор и ответили на *наши* вопросы!»^[788].

Компания вела тщательную подготовительную работу. Перед тем как вывести свою продукцию на рынок и начать создавать производственные мощности в Китае, P&G хотела представить свой корпоративный имидж китайским политическим властям и потребителям. Специальной целью Ульманн было протестировать эффективность нескольких вариантов корпоративной рекламы P&G. «Мы вышли на рынок за два или три года перед тем, как стали продавать на нем свою продукцию, и начали рекламную кампанию, чтобы создать себе репутацию, – рассказывает Артцт. – Это было очень, очень эффективно. Каждый рекламный клип заканчивался названием нашей компании – P&G... Нам нужно было повторять это название для китайских потребителей миллионы раз»^[789].

Стратегия выхода на китайский рынок

Первым побуждением компании, когда она взвешивала различные стратегии выхода на китайский рынок, было начать его со своих брендов моющих средств. Как бы то ни было, P&G доминировала в этой продуктовой категории в Соединенных Штатах благодаря Tide, а Ariel

также постепенно превращался в многомиллиардный глобальный бренд, который вскоре занял ведущие позиции на многих европейских рынках и в некоторых странах Латинской Америки. Поэтому, когда P&G снова направила Ульманн в Китай, ее задачей было провести исследование рынка моющих средств. Ульманн вспоминала, как в сопровождении представителя рекламного агентства из Гонконга она отправилась в эту поездку, нагруженная «фотокамерами, весами, бутылками с образцами бычьей крови, соуса для спагетти и травой, чтобы пачкать ткань для тестирования порошков <...> и двумя большими картонными ящиками, в которых было 750 маленьких пластиковых бутылочек»^[790].

Результаты оказались не слишком обнадеживающими. Хотя бренды Procter & Gamble показывали гораздо лучшие результаты, чем местные стиральные порошки, тестирование, проведенное Ульманн, показало, что китайцы предъявляют сравнительно низкие требования к эффективности стирального порошка. Маркетинг порошков P&G на основе преимуществ в белизне и яркости выстиранной ими ткани и более высокой чистящей способности брендов P&G не выглядел перспективным.

С другой стороны, исследование Ульманн выявило более интересные перспективы в других продуктовых категориях. Когда заканчивалось тестирование моющих средств, по просьбе супервайзеров E&SO из Женевы команда провела небольшое исследование некоторых средств по уходу за волосами, и в этой области были обнаружены существенные возможности. Оказалось, что китайские потребители покупали шампуни в разлив, принося в магазины из дома контейнеры, в которые там наливалась желеобразная жидкость. Эти местные шампуни, как показали тесты Ульманн, существенно уступали в качестве и эффективности брендам Head & Shoulders и Pert Plus (последний в это время еще только тестировался на пробных рынках в Соединенных Штатах). Реакция потребителей оказалась многообещающей.

Procter & Gamble поменяла свою стратегию выхода на рынок, решив начать со средств по уходу за волосами. Этот вариант, как оказалось, обладал еще рядом преимуществ. Он требовал значительно меньших капиталовложений. Покупка в этот период компании Richardson-Vicks Inc. также делала более привлекательным именно этот вариант выхода, так как у P&G появилась готовая база для разворачивания производства и операций в близлежащих Гонконге и Сингапуре. Наконец, еще одним аргументом стал пример Тайваня, где P&G недавно решила сосредоточить свое внимание на средствах женской гигиены и ухода за волосами. Компания P&G воспринимала в то время Тайвань одновременно и как самостоятельный рынок, и как крупный тестовый рынок для Китая, заметил Джеймс Уэй, в то время бренд-менеджер на Тайване^[791].

Тем временем попытки найти потенциальных местных партнеров для производства средств для стирки не давали результата. Китайское законодательство предписывало, чтобы иностранный бизнес выходил на китайский рынок в партнерстве с местными компаниями – и P&G также предпочитала именно такой подход, однако китайские производители моющих средств реагировали на предложения P&G без особого энтузиазма, и местные власти явно не хотели передавать под контроль иностранных инвесторов крупные фабрики с большим количеством работников^[792]. Когда стало окончательно понятно, что в течение нескольких лет не удастся заключить приемлемые соглашения о партнерстве с китайскими фирмами – производителями стиральных порошков, P&G решительно сделала выбор в пользу стратегии выхода на китайский рынок в категории средств по уходу за волосами.

Еще один важный элемент плана оказался более очевидным: столкнувшись с огромной страной, в которой были плохо скоординированные и раздробленные региональные рынки с недостаточно развитой инфраструктурой, сильно отличавшиеся друг от друга, компания решила сконцентрировать свои усилия на том, чтобы первоначально проникнуть на рынки только трех крупных урбанизированных регионов. Район Гуанчжоу (раньше этот город в западных странах называли Кантоном) на юге Китая стал первой точкой выхода. Это позволяло

построить завод неподалеку от Гонконга, где в течение первых нескольких лет могли жить, управляя его работой, менеджеры P&G – китайцы по происхождению. Компания получала возможность вести бизнес на одном из самых динамичных рынков Китая – в свободной экономической зоне Шеньжень, которая очень быстро развивалась. Кроме того, компания планировала начать бизнес в Пекине (естественный выбор, учитывая масштаб местного рынка и важность развития партнерских отношений с правительством КНР), а также в Шанхае – крупнейшем городе Китая с быстрорастущей экономикой.



В Китае традиционные для P&G исследования рынка позволили получить важные данные об изменяющихся запросах местных потребителей

Для того чтобы облегчить выход на рынки Китая, P&G создала совместное предприятие с Hutchison Whampoa, Ltd. – крупной гонконгской торговой компанией, которая вела активный бизнес в Китае. С помощью Hutchison P&G определила как перспективного партнера для создания совместного предприятия фабрику по производству мыла в Гуанчжоу. В августе 1988 года P&G и Hutchison заключили сделку. Procter & Gamble должна была управлять новой компанией, получившей название P&G (Guangzhou) Ltd., основные управленческие кадры для которой поставлял филиал P&G в Гонконге. Питер Хемпстед, ветеран организации E&SO, стал генеральным менеджером этого нового предприятия и находился в подчинении у Уинфреда Кастнера, который теперь курировал операции не только в Гонконге и Тайване, но и в Китае.

Первые шаги

Новое предприятие стартовало быстро. Прибывшие менеджеры P&G установили эффективные рабочие взаимоотношения с Ма Фусианом, который был генеральным менеджером мыльной фабрики в Гуанчжоу. На эту фабрику, занимавшую многоэтажное здание в небольшой аллее в деловой части Гуанчжоу, сырье подвозилось на мотоциклах с колясками, а потом те же самые мотоциклы вывозили готовую продукцию на более широкую улицу, где ее перегружали на грузовики. Работа началась с выпуска шампуня Head & Shoulders, первая партия которого была произведена в октябре 1988 года.

Выпуск Head & Shoulders на рынок вызвал сенсационный спрос. Жители Гуанчжоу только-только начали зарабатывать деньги, которые могли тратить по своему усмотрению, и западные бренды были для них в новинку. «В эти первые дни, – вспоминает Димитри Панай-

отопулос, генеральный директор китайского филиала P&G в период с 1993 по 2001 годы, – выпуск каждого нашего нового бренда на рынок показывали в вечерних теленовостях и покупатели выстраивались в очередь в универмагах, надеясь приобрести нашу продукцию»^[793]. Появление на рынке высококачественного шампуня вызвало особенный интерес и стало местной сенсацией. Свободный доход местных потребителей был очень маленьким по западным стандартам, но они придавали огромное значение своей внешности, особенно привлекательности кожи и волос. Шампунь Head & Shoulders, который продавался также в маленьких одноразовых упаковках, стоивших примерно 14 американских центов, раскупался так быстро, что P&G не успевала производить его в достаточных количествах. Даже в сельской местности, где доходы населения были гораздо ниже, чем в городе, люди покупали эти одноразовые упаковки для особых случаев, таких как свадьбы или юбилеи^[794].

Основной проблемой для P&G в первые годы было добиться достаточно быстрого расширения производства, чтобы успевать за растущим спросом. Через двенадцать месяцев после выпуска на рынок Head & Shoulders захватил 15 % рынка в городских районах провинции Гуандун (именно там расположен город Гуанчжоу), легко перевыполнив планы компании. Вдохновленная этим успехом, P&G начала строить большой завод (площадью 100 тысяч квадратных метров), на котором должно было работать около тысячи человек, в Хуангпу – сельской местности за пределами Гуанчжоу. На этом заводе должна была производиться не только готовая продукция, но также поверхностно-активные вещества и парфюмерные компоненты для местных промышленных нужд. По мере того как P&G приобретала практический опыт работы в Китае, компания расширяла там и свой портфель брендов. В мае 1989 года P&G выпустила на китайский рынок первый продукт в категории средств по уходу за кожей – Oil of Ulan (Oil of Olay). Второй бренд шампуня – Rejoice (Pert Plus) – появился на рынке через несколько месяцев, в конце октября.

Результаты по-прежнему были весьма обнадеживающими. В презентации для совета директоров P&G в июне 1989 года Джон Пеппер докладывал, что на тот момент компания инвестировала в свои операции в Китае 4,5 миллиона долларов и что «пока результаты превосходят ожидания и наши собственные, и наших партнеров». Несмотря на то, что основные продажи были все еще почти полностью (на 85 %) сконцентрированы в Гуанчжоу и прилегающих районах, Китай уже стал пятым по размеру рынком сбыта шампуня Head & Shoulders в мире^[795]. Новый завод в Хуангпу вступил в строй в январе 1991 года и дал возможность производить другие бренды и удовлетворять спрос в Пекине и Шанхае. Whisper – бренд женских гигиенических прокладок, который компания начала импортировать в Китай небольшими партиями в конце 1990 года, – начал производиться в Китае в августе 1991 года и тогда же был выпущен на тестовый рынок в Гуанчжоу. Через несколько месяцев, в марте 1992 года, компания выпустила на рынок в Китае свой новый, добившийся глобального успеха бренд шампуня Pantene Pro-V, а вскоре за ним последовал бренд туалетного мыла Safeguard. С каждым новым шагом существенно росли продажи, которые в конце 1991 года превысили рубеж в 50 миллионов долларов. В том году операции компании в Китае стали прибыльными, а в 1992–1993 финансовом году объем продаж приблизился уже к 100 миллионам долларов в год^[796].

Неверно считать, что это было легко и что все шло гладко. Оперативные проблемы, например в сфере дистрибуции, представляли существенные трудности, особенно когда P&G и ее партнеры стали вести бизнес за пределами больших городов. «Там просто не было системы сбыта, – вспоминает Панайтопулос, – из-за того, что в Китае существовали только местные бренды, в этой стране не было национальной системы распределения для нашего типа товаров. Ее нужно было создавать»^[797]. Кеннет Чжу, юрист, китаец по происхождению, который учился в Соединенных Штатах и начал работать в P&G вскоре после окончания учебы, объяснял, что этот аспект бизнеса порой требовал мучительных усилий. Существующие в Китае сети распределения и сбыта были не только ограничены пределами отдельных регионов, но и ориен-

тированы скорее на заключение единичных сделок, чем на установление постоянных взаимовыгодных отношений. Чжу выразил эту установку следующим образом: «Вы покупаете мой продукт, и меня совершенно не интересует, получите ли вы прибыль и как вы намерены этот продукт продавать». Большинство западных многонациональных корпораций, выходявших на китайский рынок, удовлетворялись этими существующими каналами, но китайский филиал P&G быстро пришел к выводу, что нужно устанавливать более прочные отношения сотрудничества с местными дистрибьюторами, которые еще только учились тому, как выстраивать бизнес и получать прибыли в условиях свободного предпринимательства на рынке потребительских товаров, где большую роль играют запросы покупателей. «Мы должны были стимулировать потребителей, чтобы они покупали нашу продукцию, – разъясняет Чжу. – Нам также нужно было объяснять компаниям, занимающимся сбытом, как продавать, как использовать программы стимулирования потребителей. Это было новым опытом для Китая. Местные компании просто не понимали, как они могут получить прибыль и строить свой бизнес»^[798].

Для того чтобы научить китайских партнеров этим навыкам, нужно было разобраться в потоках дистрибуции и ликвидировать узкие места. Панайотопулос вспоминал, как наступил момент, когда на складах дистрибьюторов стали накапливаться нераспроданные товарные запасы. «Мы думали, что наш бизнес идет хорошо по всему Китаю, но вдруг поняли, что это не так: на самом деле мы "затоварились", потому что [оптовые торговцы] не знали, как наладить более широкий сбыт. Возникла также проблема с дебиторской задолженностью, пока компания не ужесточила условия и не заставила должников расплачиваться вовремя»^[799].

Пока компания создавала основные структуры производства и сбыта, она многое узнала о китайских потребителях. Например, когда местные бренд-менеджеры лучше изучили рынок, они поняли, что рекламная кампания мыла Safeguard требует существенных модификаций. Первоначально использовалась та же реклама, что и в других странах, с очень небольшими изменениями. «Мы просто взяли успешные рекламные клипы Safeguard, использовавшиеся на Филиппинах, и сняли в них китайских актеров, – вспоминает Панайотопулос. – Таких клипов было несколько: в одном из них отец приходил домой после игры в футбол, грязный и потный, в другом подросток переживал из-за своих прыщей, в третьем – маленький мальчик поцарапал коленку, и его мама использовала Safeguard, чтобы в ранке не размножились бактерии. на Филиппинах эти рекламные клипы помогли расширить долю рынка мыла Safeguard до 46 %»^[800]. Однако в Китае эта реклама не работала. «Выяснилось, что китайские домохозяйки воспринимают рекламу буквально, – объяснял Панайотопулос. – Женщины, которые смотрели клипы, столь успешные на Филиппинах, думали, что мыло Safeguard служит исключительно для того, чтобы лечить детские синяки и порезы, и в качестве дезодоранта для потных мужчин. Они сказали нам, что сами никогда не бывают такими грязными и потными, как мужчины, поэтому мыло Safeguard им не нужно». После того как P&G стала использовать другую рекламу, подчеркивающую, что это бренд мыла для всей семьи, его продажи стали расти^[801].

Сходная адаптация понадобилась и для рекламы шампуня Rejoice. Сначала показывали рекламный клип «В раздевалке», снятый в Соединенных Штатах (для Pert Plus) и эффективно использовавшийся во многих других странах. Однако, поскольку китайским потребителям не были знакомы кондиционеры для волос, позиционирование Rejoice на основе удобства сочетания качеств шампуня и кондиционера «два в одном» оказалось непонятным и бессмысленным. Procter & Gamble добилась гораздо большего успеха, развернув новую рекламную кампанию под названием «Секрет» в 1994 году. В рекламном клипе использовали образ стюардессы на борту самолета, что вызывало ассоциации с путешествиями (достаточно экзотические для китайцев, учитывая, что тогда в этой стране только-только начали разрешать заграничные поездки). В то же самое время в этой рекламе обыгрывалась традиционная китайская поговорка: если вы расскажете какой-то секрет хотя бы одному человеку, тот расскажет его еще десяти, те – еще сотне, и так далее»^[802]. Таким образом, реклама Rejoice использовала и прият-

ные ассоциации (воздушные путешествия), и традиционную народную мудрость (поговорку), что создало мощный и притягательный образ.

Создание организации

Эти примеры умелой адаптации к местным культурным традициям показывают, что бренды P&G в Китае поддерживались быстроразвивающейся организацией. Результаты продаж по каждой из выводимых на рынок продуктовых категорий были очень важны для упрочения положения компании в Китае, но в долгосрочной перспективе успех зависел от умения использовать потенциал местных китайских менеджеров, технологические предложения и предпринимательскую инициативу местных работников. Усилия в этом направлении предпринимались буквально с первого дня работы компании в Китае. Через несколько месяцев после начала работы в Гуанчжоу P&G развернула программу по найму китайских сотрудников. Ее представители посетили в июне 1988 года ряд китайских университетов, чтобы найти перспективных выпускников и аспирантов. «В 1989 году мы наняли на работу 12 человек, – вспоминает Раймонд Ко, директор по человеческим ресурсам, – затем мы приняли 60 человек, а потом – 100... После этого мы в среднем брали на работу 100–120 сотрудников. Пик пришелся на 1995 год, когда мы наняли 200 человек»^[803].

Первый, оказавшийся продолжительным, визит в Китай президента P&G Пеппера в 1991 году подчеркнул центральную роль, которая отводилась этой стране в долгосрочных стратегических планах компании, а также намерение P&G создать в этом регионе прочную и хорошо укоренившуюся организацию. Пеппер провел в Китае две недели, посещая заводы компании и встречаясь с китайскими заказчиками, потребителями и правительственными чиновниками, включая вице-премьера Ву Сюецяня и мэров Шанхая и Гуанчжоу. «Китай представляет собой одну из важнейших возможностей для стратегического роста компании в ближайшие 10–20–30 лет», – докладывал Пеппер совету директоров P&G после возвращения из поездки в Китай. Успешное использование этой возможности будет зависеть не только от качества брендов, которые предложит на китайском рынке P&G, но также от характера и распределения долгосрочных инвестиций компании в этой стране. «В значительной степени, – заявил Пеппер, – успех в Китае будет зависеть от трех факторов. Первый из них – использование самой лучшей [мирового класса] технологии, которая намного опережает ту, что применяется для производства уже существующих продуктов. Вторым фактором должно быть культивирование тесных взаимоотношений с правительством на федеральном уровне, и особенно – на уровне провинций и местных органов власти. Главная цель – сделать нас китайской компанией, которая использует местное сырье и строит здесь заводы мирового класса. И наконец, третий фактор – создание сильной местной организации, начиная с менеджмента, который должен включать молодых китайских менеджеров, приходящих в компанию»^[804].

Короче говоря, P&G отнеслась к Китаю не как к рынку, на который нужно вторгаться, но как к возможности установить новое партнерство и развить местные производственные мощности, то есть, по словам Пеппера, «стать китайской компанией». Уинфред Кастнер подчеркнул ту же самую идею в своей презентации для совета директоров через несколько месяцев. В ноябре 1991 года Кастнер сообщал, что P&G была «единственной компанией, которая проводит свои презентации и нанимает персонал непосредственно в лучших китайских университетах». Другие конкурирующие многонациональные корпорации, включая Unilever, SC Johnson, Као и Colgate, запустили в Китае свои бренды, но не стали заниматься созданием местных филиалов и организаций так, как это сделала P&G. В знак признания важности такой позиции китайское правительство предоставило P&G льготные условия, включая разрешение китайским сотрудникам компании свободно путешествовать из провинции в провинцию и получать визы для обучения за границей^[805].

К лету 1993 года, когда Панайотопулос прибыл в Китай для того, чтобы вместо Питера Хемпстеда возглавить бизнес в категориях лекарственных и косметических средств, основные элементы местной организации P&G уже были практически созданы. Большинство китайских менеджеров-эмигрантов переехали из Гонконга в Гуанчжоу в местную штаб-квартиру компании, и к ним присоединялось все больше энергичных и находчивых китайцев.

Выход на рынок моющих средств

После успешного выхода на рынки средств по уходу за волосами, кожей, женских гигиенических средств и средств личной гигиены, а также создания базовой организационной структуры на местах P&G возобновила свои усилия на рынке средств для стирки. Некоторые результаты маркетинговых исследований вызывали тревогу, особенно то, что китайских потребителей не слишком заботит эффективность моющих средств. Тестирование показало, что для китайских потребителей стиральный порошок – это скорее такой товар, на покупке которого следует экономить, а не престижный, на который стоит тратить деньги. Домохозяйки брали для стирки мизерные количества стирального порошка – примерно одну десятую часть того, что использовали домохозяйки на Западе^[806]. С другой стороны, продолжающиеся переговоры с потенциальными китайскими партнерами по созданию совместного предприятия показывали их растущую готовность к сотрудничеству, а конкурентная ситуация была благоприятной. Местное производство было сильно фрагментировано, и каждая из тридцати провинций представляла собой практически замкнутый локальный рынок. Большинство китайских заводов, производивших моющие средства, были крупными, но плохо управляемыми государственными предприятиями с избытком рабочей силы (если судить по западным стандартам). Национальных брендов не было, но присутствовали сильные региональные бренды, такие как Gaofuli в районе Гуанчжоу, Panda в Пекине и White Cat в Шанхае и на восточном побережье. Эти бренды были основаны на простых и неэффективных рецептурах и были недифференцированными. Короче говоря, отрасль все еще пребывала на ранней стадии развития. По мере формирования национального рынка должна была произойти значительная реорганизация и консолидация брендов, и P&G хотела взять на себя ведущую роль в этом процессе.

В качестве первого шага P&G распространила в феврале 1993 года 300 тысяч пробных пакетиков стирального порошка Ariel в Гуанчжоу. Первоначальная реакция, не в последнюю очередь благодаря активной рекламной поддержке, была обнадеживающей. Потребители высоко оценили бренд, признавая, что он эффективнее, чем местные стиральные порошки. Procter & Gamble начала продавать Ariel весной как бренд класса премиум, и в первый год продажи были скромными. Однако у компании оставались сомнения относительно цены этого порошка. Ульманн вспоминает, как во время опроса фокус-группы один из ее участников указал, что дешевле обойдется купить новую рубашку, чем пакет стирального порошка Ariel^[807].

Тем не менее к осени 1993 года P&G была готова выделить инвестиции для начала местного производства. Когда китайское правительство отменило ограничения, связанные с контролем иностранного капитала над крупными предприятиями, P&G и Hutchison быстро приобрели контрольные пакеты акций четырех крупных китайских компаний – производителей стиральных порошков^[808]. В совокупности эти инвестиции дали P&G контроль над тремя из восьми крупнейших китайских заводов по производству стиральных порошков и над существенной долей общих производственных мощностей в этой отрасли^[809]. Эти сделки также позволили купить ряд перспективных местных брендов, включая Panda, Gaofuli и Lanxiang (в Ченгду).

Инвестиции стали ядром многосторонней стратегии, предусматривавшей одновременное проникновение на рынок и его развитие. На совете директоров корпорации Панайотопулос так описал основные уровни стратегии: P&G будет позиционировать Ariel в высшем, самом доро-

гом сегменте рынка (по его оценкам, 5 % продаж); Tide – в среднем ценовом сегменте (15 % продаж); а местные бренды, приобретенные благодаря созданию совместных предприятий – Panda, Gaofuli и Lanxiang, – в низшем ценовом сегменте. «Мы пока единственная компания с трехуровневой стратегией на рынке моющих средств, – отметил Панайотопулос. – У каждого из брендов свое особое позиционирование. Ariel лучше всего отстирывает, в том числе и пятна. Tide больше всего подходит для ежедневной стирки, что доказывают чисто отстиранные этим порошком воротнички и манжеты, и продается по приемлемой цене. Бренды наших локальных совместных предприятий подходят для обычной стирки и продаются по низким ценам»^[810].

Панайотопулос предсказывал, что такая стратегия обеспечит контроль над значительной долей рынка при солидном портфеле брендов, хотя добавил, что конкуренция становится все более серьезной. И Unilever, Henkel и Kao были уже очень активны в Китае, что неудивительно, учитывая награду, ожидавшую победителя. Например, Unilever создала совместное предприятие около Шанхая и расширяла масштаб своих операций, стремясь сделать их общенациональными. Панайотопулос также отметил, что набирают силу и местные китайские конкуренты. Раньше продукция китайских производителей была «низкого качества, к тому же они работали только на локальных рынках; но они быстро учатся, улучшают качество продукции, используют современную упаковку и расширяют масштабы дистрибуции. Появление конкурентоспособных местных брендов, как предвидел Панайотопулос, скоро потребует, чтобы P&G «разработала специальные планы производства и маркетинга для эффективной конкуренции с ними точно так же, как мы это делаем, конкурируя с международными корпорациями»^[811].

Критическая масса и наступление местных конкурентов

Получив новые доходы от продажи средств для стирки, а также благодаря впечатляющим результатам своих брендов в таких ключевых категориях, как средства по уходу за волосами и кожей, и постоянному увеличению своего присутствия на рынке бизнес P&G в Китае в середине 1990-х годов стремительно рос и расширялся. К марту 1994 года ежемесячные продажи составляли около четырех миллионов коробок, что было значительно лучше ранее запланированных показателей и сделало китайское отделение P&G одним из самых крупных филиалов компании по объемам продаж. В 1995 году Панайотопулос информировал директоров P&G, что многие западные компании начали свой бизнес в тех же трех крупных городах, что и P&G, и теперь наиболее амбициозные из них планируют провести вторую волну расширения бизнеса в пятидесяти крупнейших городах Китая. «Мы планируем работать во всех 570 крупных городах Китая», – сказал он^[812].

Создание прочных позиций на рынке моющих средств было особенно важным для успеха плана. В середине 1990-х годов P&G модернизировала производство на совместных предприятиях, расширив выпуск Tide, Ariel и местных брендов. Результаты на рынках, были если не феерическими, то хотя бы обнадеживающими. Рыночная доля Tide постоянно возрастала, составив более 10 % объема продаж в 1998 году, и в результате на несколько месяцев он стал лидером по продажам среди стиральных порошков в Китае^[813]. Чтобы успевать удовлетворять спрос, P&G заключила контракт с двумя государственными предприятиями, которые должны были производить для нее стиральный порошок. Тем временем после трудных переговоров P&G выкупила свою долю у китайского партнера и стала полным владельцем совместного предприятия по производству стиральных порошков. Все это время продажи росли быстрыми темпами: они достигли уровня в 800 миллионов долларов в 1995–1996 финансовом году и продолжали увеличиваться в следующие несколько лет.

Однако затем ситуация изменилась. В 1998 году в Азии начался финансовый кризис, ударивший и по китайской экономике. Иностранные инвестиции в китайскую экономику прекратились, уровень безработицы повысился, и расходы потребителей резко сократились. «Китай-

ские потребители экономят на товарах, которые не считают абсолютно необходимыми, – сообщил Панайотопулос в штаб-квартиру корпорации в феврале 1999 года. – Они были готовы тратить деньги в хорошие времена, но теперь, когда настало трудное время, они отказываются от покупок или ищут более дешевые товары. Они нашли, как выкрутиться из положения... Они по-прежнему стирают, но теперь стараются расходувать поменьше порошка или используют заменители, например мыло в брусках^[814]».

Последствия для P&G, особенно для ее бизнеса в сфере моющих средств, были существенными. Компания вышла на рынок с высококачественной продукцией, продававшейся в категории премиум по высоким ценам. Даже более дешевые бренды дорожали, по мере того как компания обновляла оборудование на заводах и совершенствовала дистрибуцию и маркетинг. Такая стратегия создала для брендов P&G высокую репутацию качественных и ценных продуктов, но одновременно оставила для конкурентов – как легальных, так и нелегальных – возможность активно вести бизнес в нижнем ценовом сегменте. Проблема незаконных подделок продукции P&G (с которой компания впервые столкнулась в начале 1990-х годов) после того, как разразился кризис, стала очень серьезной. По оценкам одного из менеджеров, в 1999 году около половины всех продаж стирального порошка Panda в Пекине и его окрестностях приходилось на поддельную продукцию^[815].

Однако в долговременной перспективе серьезной проблемой стало появление все более сильных легальных конкурентов. Ко времени начала экономической рецессии в Китае, по наблюдению Панайотопулоса, местные конкуренты увеличивали объемы производства и обучились маркетингу своих брендов. Используя возможности для заполнения вакуума, оставленного P&G в нижнем ценовом сегменте, особенно быстро развивалась одна компания – Zhejiang Nice Group. Первоначально это была ничем не примечательная государственная компания, находившаяся в небольшом городе Лишуй (провинция Чжэцзян в восточном Китае), но в середине 1990-х годов у Nice появилось новое, предприимчивое, руководство. Эти менеджеры при помощи энергичной телевизионной рекламы сделали локальный бренд Diaoraí национальным и через несколько лет превратили его в ведущий бренд стирального порошка на китайском рынке.

Компания Nice оказалась таким конкурентом, с каким P&G прежде никогда не сталкивалась: у нее были многочисленные мелкие производства, которые требовали очень маленьких расходов, и, если было нужно, она легко привлекала дополнительные производственные мощности. Хотя компания использовала устаревшее оборудование, она компенсировала недостаток автоматизации за счет дешевого труда. Nice сумела добиться от поставщиков, чтобы они поставляли ей сырье по очень низким ценам, и от дистрибьюторских компаний – чтобы они поставляли ее продукцию в магазины по всей стране, опять-таки, по очень низким ценам. Вполне удовлетворенная своим стиральным порошком, который был достаточно хорош для большинства покупателей, компания очень мало тратила на исследования и разработки. Она удовлетворялась небольшой прибылью, используя доходы от продаж на привлекательную упаковку и вездесущую телерекламу, расширяя контролируемую долю рынка и вытесняя с него менее эффективных конкурентов^[816]. Благодаря такой стратегии цена порошка Diaoraí на рынке была в три раза ниже, чем Tide. Вот как объяснял это один из руководителей Nice: «Мы выходим на большее количество рынков и даем возможность потребителям участвовать в прибыли»^[817].

Рекламные клипы Diaoraí показывали, как быстро китайские конкуренты перенимали маркетинговые навыки у западных компаний. В одном из них показывали семейную ситуацию: маленькая девочка стирала для всей семьи, пока ее безработная мать ходила по улицам в поисках работы. «Очень умный и эмоционально точный ход», – признал Остин Лэлли, директор по маркетингу из Глазго, которой прибыл в Китай в 1999 году, чтобы руководить бизнесом P&G в категории средств для стирки. Рекламный клип Diaoraí соответствовал потреб-

ностям и чувствам китайских покупателей: «Им нужен был дешевый стиральный порошок. [Nice] предложила очень низкую цену <...> на порошок, и бренд нравился покупателям, так как ассоциировался с позитивными эмоциями, в то время как западные производители [в глазах многих китайцев] в погоне за высокими прибылями продавали свою продукцию по возмутительно высоким ценам». Лэлли сделал вывод: «Если бы P&G использовала подобные рекламные клипы, то она могла бы ими гордиться»^[818].

Таким образом, именно компания Nice, а не P&G или другая глобальная корпорация, стала «великим консолидатором» китайской индустрии синтетических моющих средств в конце 1990-х годов. Как и другие глобальные компании, P&G понесла в этой продуктовой категории большие убытки и была вынуждена предпринять решительные меры. Компания снизила цены на Tide (приблизив их к ценам на Diaorai, хотя они все равно не стали такими же низкими) и продала заводы в Шаогуане и Гуанжчоу Лонки, консолидировав производство в Ченгду и Пекине. Она также продала все свои убыточные местные бренды и перепозиционировала Tide, чтобы вернуть утраченные позиции^[819].

Но это были только временные меры. Лэлли быстро убедился, что для устойчивого долгосрочного успеха на рынке средств для стирки необходимо понять, как следует провести радикальное переоборудование производства и организации P&G, чтобы она могла конкурировать по уровню затрат с компанией Nice. «Цены может снизить любой, – говорил Лэлли. – Вся проблема в том, что вы можете обоснованно снижать цены, только если это позволяет структура затрат вашего бизнеса. Люди говорили мне: "Да, Остин, у тебя проблема с ценами в Китае". С ценами у меня не было проблем – проблемы были с затратами и себестоимостью»^[820].

Лэлли и другие менеджеры столкнулись также с усиливающимися трудностями в области материально-технического обеспечения, где неправильная оценка возможного объема продаж и необходимых для этого каналов дистрибуции скоро усугубили макроэкономические проблемы Китая. В годы, предшествовавшие кризису, глобальные розничные торговые сети, такие как Wal-Mart, METRO и Carrefour, уже создали плацдармы в крупнейших городах Китая. Procter & Gamble, которая уже давно установила с ними тесные партнерские отношения во многих странах, быстро отреагировала на это, ориентируясь и в Китае на эти глобальные компании. «Мы хотели наладить сотрудничество как можно раньше», – объяснял генеральный директор P&G А.Дж. Лэфли, отвечавший в то время за операции компании в Азии. Но в ситуации, которая сложилась в Китае, это решение оказалось преждевременным, потому что в результате местным китайским торговым партнерам стали уделять меньше внимания, что вызвало их отчуждение. Создавалось впечатление, что P&G, начавшая с того, что выстроила местную сеть дистрибуции и получила благодаря этому конкурентное преимущество, теперь от него почему-то отказывалась. Это неизбежно снижало продажи.

Инвестиции в организацию: пекинский Технологический центр

Экономический спад, неудачи в категории моющих средств и проблемы со сбытом – все это оказывало сильное давление на P&G в Китае. Через десятилетие после выхода на этот рынок конкуренция резко ужесточилась. Менеджеры тщательно изучали каждую цифру, чтобы найти новые способы снижения затрат. Одной из наиболее очевидных мер было сокращение количества эмигрантов среди работников компании (их услуги обходились дорого) и более широкое использование в бизнесе местного, китайского, персонала. Кризис привел к возникновению острых проблем не только для брендов P&G, но и для организационной структуры, которую компания создавала в Китае.

Важно, что эта структура входила в пору зрелости. Хотя китайское отделение P&G существовало только десять лет, этот филиал с самого начала развивался очень энергично, и к концу 1990-х годов это стало приносить плоды. Одним из самых заметных свидетельств того, что

отделение P&G China вошло в пору зрелости, стало создание Пекинского технологического центра (Beijing Technical Center, BJTC).

Идея создания BJTC появилась в середине 1990-х годов. P&G China уже проводила некоторые технические работы в Гуанчжоу: это были скромные проекты, связанные с дизайном продуктов и некоторыми исследованиями их характеристик. В 1995 году, поскольку бизнес в это время активно расширялся, материнская компания создала солидные исследовательские мощности, оснащенные современным оборудованием, на своем заводе в Хуангпу. Когда из-за сильного землетрясения временно была прервана работа Технологического центра в Кобе (Япония) в январе 1995 года, часть его исследователей переехала в Хуангпу. Сначала считалось, что это был временный переезд, однако он совпал по времени с существенным переосмыслением технологической политики P&G в регионе. Руководители компании, такие как Шехар Митра, менеджер по глобальным исследованиям средств по уходу за полостью рта, считали, что компании нужно углубить «понимание запросов местных потребителей» в Китае. Продукты, созданные исключительно для Запада, утверждал Митра, не подойдут для китайских потребителей. Этот рынок потребует высококачественных продуктов, но по более низким ценам. Для того чтобы такое снижение цен стало возможным, компании нужно проводить исследования и разработки непосредственно на месте, в Китае^[821].

Однако у Хуангпу как места расположения исследовательского центра были недостатки. Поскольку этот город находится в южном Китае, он не был привлекательным для исследователей и сотрудников из северных районов страны. «Было трудно убедить талантливых выпускников университета поехать туда, – признавал исследователь Крис Бакли. – Особенно тех, кто специализировался в естественных науках». Еще более важным было то, что некоторые люди в компании увидели в Китае широкие возможности. Как и другие западные компании, P&G обнаружила в Китае большие ресурсы технических и научных знаний. В университетах, бедных и плохо оборудованных (по западным стандартам), проводились очень интересные исследования. Не многие люди на Западе в то время могли верно оценить потенциал сотрудничества с ними.

Вдохновленная этими возможностями, а также убедительной аргументацией, которую представил Набил Саккаб, вице-президент по НИОКР отделения P&G на Дальнем Востоке (P&G Far East), компания разработала смелые планы. В апреле 1998 года, через десять лет после создания первого совместного предприятия в Китае, компания в содружестве с Университетом Цинхуа – одним из ведущих университетов в области естественных и технических наук в стране – открыла BJTC. Подобно другим организационным структурам P&G в Китае, этот центр был создан для сотрудничества с местными китайскими институтами: в этом конкретном случае P&G арендовала у университета помещения, помогла ему получить гарантии для строительства лабораторного комплекса мирового класса, учредила исследовательский фонд на сумму в 10,7 миллиона юаней, чтобы спонсировать избранные исследовательские проекты и разработки, ведущиеся преподавателями и студентами университета. P&G перевела большую часть технологических исследований и работ из Хуангпу в Пекин, сделав BJTC одним из основных исследовательских центров для создания технологий использования глобальных брендов в условиях Китая. Через два года этот центр стал самым крупным из технологических исследовательских центров компании в развивающихся регионах (опередив центр в Каракасе, Венесуэла), а численность его персонала составила 150 человек. Дебора Касуэлл, менеджер по НИОКР в BJTC, описывала миссию центра как «экспериментальное предпринимательство»: в дополнение к исследованиям, проводившимся непосредственно в центре, его сотрудники вели мониторинг патентов, поддерживали связи с китайскими университетами и другими техническими институтами и вообще искали возможности для технологического сотрудничества и развивали его в широком плане^[822]. Фраза «экспериментальное предпринимательство» стала

девизом центра, выражающим нацеленность на поиск новых контактов и развитие сотрудничества.



Такие бренды, как Oil of Ulan, помогли P&G занять прочные позиции на рынках крупных китайских городов

Средства По уходу за полостью рта: опора на местные возможности

Преимущества стратегии развития с опорой на местные ресурсы проявились в категории средств по уходу за полостью рта. На эту категорию продукции также сильно повлиял экономический спад, но как только ситуация начала улучшаться, в ней наметился прогресс. В сентябре 1995 года была учреждена дочерняя компания для производства средств по уходу за полостью рта P&G Oral Care (Guangzhou) Ltd., на которую возлагались большие надежды. Местные зубные пасты были низкого качества. В качестве абразива в них использовался натуральный мел низкого качества, они не защищали от кариеса и царапали зубную эмаль. Procter & Gamble позиционировала в верхнем сегменте рынка свою зубную пасту Crest как качественный бренд класса премиум. Работая в содружестве с Национальным комитетом по гигиене ротовой полости и Китайской медицинской ассоциацией, P&G смогла продемонстрировать, что Crest защищает зубы от кариеса, и в июне 1996 года бренд получил официальную поддержку этих организаций. Дальнейшие программы просвещения населения, особенно «Марш здоровых зубов» в сентябре 1997 года, эффективно проинформировали потребителей о противокариесных свойствах бренда Crest как раз в то время, когда он был выведен на рынок и быстро стал приобретать популярность. Однако этот продукт продавался по высокой цене, и его могли позволить себе только состоятельные покупатели. И все же даже этот небольшой процент населения в абсолютном выражении соответствовал объему рынка Crest в европейских странах среднего размера^[823].

Другие компании избрали иные стратегии. Unilever приобрела ведущий местный бренд Zhonghua, в результате чего эта западная компания получила массовый бренд, занимающий

существенную долю рынка в нижнем ценовом сегменте. Colgate, вышедшая на китайский рынок в начале 1990-х годов, нацеливалась на средний сегмент рынка и лидерство по охвату контролируемой доли рынка. Она выпускала несколько модификаций своего продукта, включая пасту с более дешевой рецептурой, которая внешне выглядела эстетично, но содержала более дешевый абразив и отличалась более низкой биологической доступностью фтора, входящего в ее состав (по сравнению с тем, что использовалось в США). Эта модификация (в переводе с китайского) была названа «Суперсильный Colgate» и выпущена на китайский рынок одновременно с Crest, но по значительно более низкой цене – 3,5 юаня за тюбик (сравните с ценой на Colgate premium – 9–10 юаней и на Crest – более 10 юаней)^[824].

В P&G шли постоянные споры о том, стоит ли конкурировать с Unilever и Colgate в низшем ценовом сегменте рынка. С одной стороны, поставить марку Crest на продукт пониженного качества означало рисковать снижением ценности бренда, и даже более того: нарушить этические корпоративные принципы P&G. Идея создания «сделанной кое-как, ухудшенной модификации нашего престижного продукта» не привлекала Митру^[825]. Предпринимая энергичные усилия для того, чтобы подкрепить фактами утверждения о безопасности и отличной защите от кариеса, которую может обеспечить Crest, был создан Исследовательский институт Crest. Его задачей было установление и развитие отношений с ведущими китайскими учеными при помощи создания авторитетного консультативного совета. И все же, поскольку высокая цена Crest делала пасту недоступной для большой группы потенциальных покупателей, люди, разрабатывавшие стратегию P&G, по словам Бакли, были озабочены тем, «что мы не сумеем обеспечить для себя "критическую массу" покупателей на рынке»^[826].

Убедившись, что необходимо обеспечить более глубокое проникновение на китайский рынок, компания обратилась для решения этой задачи к своим местным технологам. Митра сформулировал необходимые требования для нового бренда зубной пасты: ее рецептура по-прежнему должна обеспечивать эффективное очищение и защиту зубов и, конечно, использовать патентованную систему добавок фтора Fluorostat, применяемую в Crest, но при этом оказаться доступной по цене для китайских покупателей. Команда под руководством Цзянь Юе приступила к работе. Первые эксперименты начались в Хуангпу и затем были перенесены в Пекин, когда заработал ВЈТС. К 2000 году удалось получить главные результаты. В новой рецептуре, которую команда назвала «Snow» («Снег»), вместо глицерина (одного из самых дорогих компонентов традиционных зубных паст) использовались более дешевые ингредиенты. При этом были сохранены добавки фтора, соответствующие традиционным для Crest высоким стандартам.

Одновременно Митра и его команда изучали запросы и предпочтения китайских покупателей. Тщательно дифференцировав запросы китайских потребителей сегмента премиум и среднего ценового сегмента, они смогли разработать такую модель, которая позволяла P&G точно приспосабливать продукт и его упаковку к предпочтениям конкретных групп потребителей. Crest с рецептурой Snow был выпущен для среднего ценового сегмента, в то время как Crest для сегмента премиум получил ряд новых преимуществ. Бизнес Procter & Gamble на рынке зубной пасты утроился менее чем за три с половиной года.

Эти результаты привлекли внимание технологов P&G. Многие исследователи P&G, работавшие в других отделениях компании, сначала скептически относились к идее о том, что эстетически привлекательную и эффективную зубную пасту можно изготавливать из дешевых ингредиентов. Но новая рецептура Snow опровергла сомнения скептиков: эта паста была глянцеви́той, у нее был хороший, устойчивый вкус – и все это при значительно более низкой себестоимости^[827]. В 2002 году P&G начала исследовать возможности адаптации рецептуры Snow в глобальном масштабе на рынках других развивающихся стран^[828].

Изменение средств для стирки

Для того чтобы научиться выпускать продукцию для стирки, которая будет продаваться по конкурентным ценам, нужны такие же изобретательность и инновационный подход, которые помогли трансформировать зубные пасты. Если P&G хочет успешно конкурировать и занять ключевые позиции в этой продуктовой категории в Китае, ей нужно тщательно изучить каждый элемент затрат и провести бенчмаркинг по сравнению с китайскими конкурентами, так же как это было сделано в других продуктовых категориях. И такая работа началась. Чарльз Янг, руководитель НИОКР по средствам по уходу за тканями и домом в ВЈТС сообщил, что технологи обнаружили способы существенно сократить себестоимость средств для стирки. Можно также добиться значительного снижения затрат и другими способами, например за счет более эффективного сбыта: «Мы существенно сократили стоимость доставки продукции с заводов различным дистрибьюторам, улучшив консистенцию порошка, так что теперь он не слеживается, если хранить его в более высоких штабелях, что позволяет более эффективно использовать складские площади»^[829].

Однако постепенное снижение затрат традиционными методами вряд ли позволило бы P&G конкурировать по уровню цен с продуктами, подобными Diaoraі. По всей вероятности, P&G придется прибегнуть к более радикальным мерам, чтобы бороться за лидерство на развивающемся китайском рынке моющих средств. Как заметил Лэлли, находившийся на переднем рубеже этой конкурентной борьбы, «ценовые ориентиры на этом рынке установлены на гораздо более низких уровнях, чем те, к которым привыкла P&G. Если вы хотите быть конкурентоспособным, вам нужно научиться изготавливать моющие средства по значительно меньшей себестоимости, чем вы это делали раньше в других странах». Иными словами, для успеха в Китае от компании требуется выйти за пределы своих привычных представлений о том, как работает и должен быть организован ее бизнес. P&G нужно, не теряя своих уникальных возможностей и конкурентных преимуществ, систематически «разбирать на составные детали» и изучать элементы и основы своего бизнеса, а затем снова «собирать» их в более эффективные системы и формы.

Китай: оценка достигнутого

Есть одна черта, которая отличает стратегию P&G в Китае и все предпринятые ею шаги и сделанные инвестиции от того, что делали в этой стране другие глобальные компании в «золотые годы» – в конце 1980-х и начале 1990-х. Это – ориентация компании на долгосрочную перспективу. Procter & Gamble добилась значительных успехов в Китае, включая лидерство по контролируемой доле рынка и хорошие прибыли в таких продуктовых категориях, как средства по уходу за кожей и волосами. В других продуктовых категориях конкуренция была более острой, и в некоторых случаях компания несла потери. Тем не менее ориентация на долгосрочную перспективу, последовательное развитие организационной структуры и органичное партнерство с местными организациями дало возможность P&G успешно преодолевать трудности. Китай всегда был для P&G не только рынком, на котором она продавала свою продукцию, и местом, где можно было строить заводы с минимальными затратами. Именно такая стратегия позволяет филиалу P&G в Китае устойчиво работать в одних из самых сложных условий, с которыми компания когда-либо сталкивалась.

Таким образом, выводя на рынок бренд за брендом, P&G добилась в Китае больших успехов, включая лидирующее положение в ряде важных продуктовых категорий. Бренды Head & Shoulders, Rejoice и Oil of Ulan, когда они были впервые запущены в продажу, исчезали с полок магазинов быстрее, чем компания успевала их производить и поставлять, создав отлич-

ный и обширный рынок для некоторых из наиболее важных брендов P&G. Сходные успехи в других продуктовых категориях дали компании возможность существенно расширить свой бизнес. С другой стороны, P&G сталкивалась и с трудностями, но всегда настойчиво искала и находила удачные решения. Опыт, вынесенный из этих уроков, уже анализируется.

Прежде всего, китайский опыт P&G предостерегает от недооценки конкуренции, а также от недостаточно продуманного и глубокого анализа потенциальных главных конкурентов. Когда P&G вышла на китайский рынок, местные конкуренты в большинстве категорий потребительских товаров выглядели слабо. Однако они с удивительной скоростью переняли маркетинговые приемы западных многонациональных корпораций и при этом производили свою продукцию с гораздо более низкими затратами, чем западные компании. Вместо конкурирования с привычными соперниками, такими как Colgate, Unilever, Kao и Henkel, P&G обнаружила, что на китайском рынке моющих средств она уступает свои позиции компании Nice – находчивому и гибкому местному производителю, который сочетал агрессивную рекламу и умелую организацию производства и дистрибуции с чрезвычайно низкой себестоимостью производства. Способность Procter & Gamble добиваться успеха в этой продуктовой категории зависела от того, сумеет ли компания так же быстро и находчиво адаптироваться к местным условиям, как это делает Nice.

Необходимость адаптации и инноваций не означает, однако, что решение конкурировать на рынке моющих средств в Китае было ошибкой – такое мнение было бы абсолютно неверным. Подобно тому, как конкуренция на японском рынке научила P&G добиваться высоких стандартов качества и более быстрых темпов инноваций, опыт конкуренции в Китае показал, что нужны новые модели конкурирования, особенно в сферах производства и дистрибуции. Если P&G добьется в Китае успеха в категории моющих средств, то уроки, полученные в этой стране, помогут компании сохранять свое лидерство и в других странах мира.

Тем временем опыт бизнеса в категории моющих средств в Китае (как и другие примеры на других рынках) ясно показывает, что создание портфеля брендов в ключевых продуктовых категориях обеспечивает сильную и устойчивую позицию на рынке. В условиях Китая и других развивающихся стран конкуренция в низких ценовых сегментах не только позволяет сделать портфель брендов компании более полным, но также заставляет повышать эффективность производства и более глубоко и тщательно учитывать запросы потребителей.

В конечном итоге, долговременный успех или неудача в Китае будет определяться не общей контролируемой долей рынка или долей рынка какого-то одного или группы брендов – он будет зависеть от мощи организации, которую создает в этой стране P&G, и от способности этой организации внести свой вклад в общую деятельность всей корпорации как единого целого. Самый главный урок, полученный в Китае, оказался хорошо знакомым: нужно строить организацию, ориентированную на длительную перспективу. Китай – это больше, чем огромный рынок, удобное и дешевое место для размещения заводов; это бесценные возможности для новых партнерств, новых технологий и новой энергии предпринимательства для P&G, когда компания прокладывает свой курс в новом столетии.

Эпилог

Принципы построения брендов

На протяжении всей своей истории P&G сознательно стремилась учиться на собственном опыте, а также изучать запросы своих потребителей, конкурентов и рынки. Перед тем как была написана эта книга, уже были опубликованы две книги об истории компании^[830]. В начале 1990-х Эд Артт официально санкционировал изучение опыта P&G, указав, какие примеры из истории управления компанией должны быть включены в программу колледжа P&G – внутренней системы обучения и повышения квалификации менеджеров. Помимо официальных исследований прошлого P&G, в компании существует много историй и преданий о ключевых инновациях при создании того или иного бренда, ужасных ошибках, допущенных при построении других брендов, вкладе того или иного человека в деятельность компании, влиянии непредвиденных обстоятельств и реакции на них. Некоторые из этих рассказов доступны через внутреннюю компьютерную сеть P&G – интранет – и служат иллюстрациями работы и развития компании.

Procter & Gamble рассказывает и распространяет свои истории, систематически изучает прошлое, так как признает, что ее опыт – это уникальный источник знаний, способный обеспечить конкурентные преимущества. Задача исследования опыта прошлого состоит в том, чтобы отделить важное и долговременное от второстепенного и сиюминутного^[831].

Суть бизнеса Procter & Gamble и формула успеха компании состоят в построении брендов потребительских товаров: разработке и предложении на рынке продуктов, обладающих такими качествами и вызывающих такие ассоциации, которые потребители ценят больше всего. В идеале эти качества повышают полезность продукции P&G и дают ей преимущества перед продукцией конкурентов. Сходным образом, позитивные ассоциации будут вызывать у потребителей ощущение безопасности, надежности и доверия. Сильный бренд обещает позитивный опыт при его использовании и создает долговременные отношения. Таким образом, P&G стремится к тому, чтобы бренды компании воспринимались как лучший выбор, а приобретенные продукты вызвали у потребителей полное удовлетворение. Как об этом сказал А.Дж. Лэфли, компания выигрывает в двух критически важных ситуациях (моментах истины): когда покупатель решает приобрести продукцию P&G, а не альтернативные бренды, и когда покупатель начинает использовать продукцию P&G^[832].

Таким образом, построение бренда – это гораздо больше, чем маркетинг. Необходимо разработать продукцию с ценными для потребителей качествами и постоянно совершенствовать ее. Нужно производить эту продукцию и добиться такого уровня ее себестоимости, который позволит установить на нее приемлемые для потребителей цены и обеспечить достаточные прибыли оптовым и розничным торговцам. И конечно, построение бренда требует маркетинговых действий и рекламы, которые сообщают потребителям о его достоинствах и качествах. Все это необходимо координировать и выполнять на хорошем уровне. Короче говоря, строительство бренда вовлекает всю организацию в постоянную работу над тем, как доставить потребителям максимально ценные для них продукты.

Испытанные и проверенные принципы

За время своей долгой жизни P&G определила ряд принципов построения бренда. Используя для формулировки этих принципов наиболее яркие примеры из своего опыта, компания затем попробовала применить их при создании новых брендов, поддержании старых, при выходе на новые рынки и конкуренции на прежних, уже освоенных рынках. Многие из этих принципов были сформулированы еще в начале пути, но есть и такие, которые появились совсем недавно. Некоторые принципы закреплены в официальных публикациях, другие проявляются в неформальном общении на рабочем месте. Когда бы и где бы ни были зафиксированы эти принципы, они направляют деятельность компании. Вот десять принципов, которые были определены при исследовании опыта P&G внутри компании. Они отражают итоги первых 165 лет ее существования.

1. Работать честно

В XIX веке компания отличалась от многих своих конкурентов тем, что настаивала на использовании несфальсифицированных, химически чистых ингредиентов, качественных продуктов и высоких этических стандартов ведения бизнеса. Основатели компании были честными людьми, и они приобрели высокую репутацию благодаря своей порядочности, честности и справедливости, которые остаются отличительными признаками компании и сегодня.

В 1980-е годы P&G разработала официальные формулировки ценностей и принципов, ставшие основой всей ее деятельности и операций. Конечно, практически все компании провозглашают этическое поведение и честность своими главными ценностями, но если компания действительно хочет работать честно, она должна не только провозглашать, но и реализовывать свои принципы. Procter & Gamble постоянно придерживалась поставленных целей, применяя дисциплинарные меры к тем, кто их нарушал, отклоняя сомнительные сделки и прекращая выпускать продукты и бренды, которые могли запятнать репутацию компании.

Еще одна декларация принципов P&G – это выполнение компанией обязательств перед теми общинами, в которых она работает, и вообще внимание к социальным проблемам. Эта приверженность к выполнению обязательств имеет не идеалистические, а прагматические ориентиры: желание привлечь и удержать потребителей, вдохновлять работников компании, улучшать условия жизни людей там, где работает P&G, и поддерживать позитивный имидж компании – ее бренд, если угодно. Там где живет большое количество работников P&G, вы обязательно обнаружите существенный вклад этой компании в социальную структуру и благосостояние жителей этой общины. Большинство мероприятий компании, связанных с ее участием в общественной жизни – ведущая роль P&G в различных гражданских ассоциациях, поддержка местной благотворительности, добровольное участие в образовательных и медицинских программах, – настолько обычны, повседневны, что почти не привлекают внимания. Однако другие акции, например роль, которую сыграла P&G в преодолении расовых барьеров в городе Олбани, штат Джорджия, и гуманитарная помощь, оказанная городу Кобе в Японии после опустошительного землетрясения, стали весьма заметными событиями.

2. Культивировать страстное желание выигрывать

Стремление во что бы то ни стало добиться успеха, опередить конкурентов, выиграть всегда было определяющим принципом в истории P&G. Компания всегда была настроена на бескомпромиссную конкуренцию, это началось еще в те времена, когда ее основатели – Уильям Проктер и Джеймс Гэмбл – вывели свою компанию в лидеры среди десятков фирм, произво-

дивших в XIX веке мыло и свечи в Цинциннати. Задолго до того, как среди руководителей компаний стало модно заявлять, что их организации либо станут первыми или вторыми в своем бизнесе, либо вообще прекратят свое существование, эту цель поставила перед собой P&G. Правда, для ключевых ее брендов и второе место неприемлемо – они должны быть только первыми. Когда компания Colgate со своим одноименным брендом сумела обойти зубную пасту Crest и стать лидером в Соединенных Штатах в конце 1990-х годов, боль, которую испытала P&G, стала почти осязаемой, впрочем, как и ее решимость как можно быстрее вернуть себе лидерство.

Procter & Gamble окончательно институционализировала свою конкурентоспособность в 1920-е и 1930-е годы, создав систему бренд-менеджмента. Теперь компания стремилась не только опередить внешних конкурентов в производстве бытовых товаров, но и превзойти саму себя: бренд-менеджеры мыла Camau старались добиться максимального объема продаж и увеличить контролируемую долю рынка, даже если это происходило за счет другого бренда компании – мыла Ivory. Конкурентоспособность остается яркой характеристикой и бренд-менеджеров, и других работников компании. Лучшие сотрудники P&G – это люди яркие, четко мыслящие, преданные компании, решительные, много работающие и творческие. Но прежде всего, они хотят побеждать. Выигрывать – это не только создание новой продуктовой категории или бренда, которые станут очередными хитами продаж, хотя, конечно, разработка брендов-блокбастеров остается постоянной целью корпорации. Скорее, выигрывать подразумевает последовательность многих постепенных улучшений, таких как снижение общих затрат или увеличение на один пункт контролируемой доли рынка за счет конкурентов. Такие небольшие улучшения постепенно аккумулируются, и P&G специально ориентирует на это своих работников. Компания обеспечивает работу вспомогательных систем и проводит такую политику, чтобы небольшие локальные успехи случались постоянно.

3. Устойчивость брендов – это постоянный вызов

Еже одно старое открытие P&G – это понимание мощи брендинга, то есть умения и способности создать у потребителей набор позитивных ассоциаций, связанных даже с такими повседневными и банальными продуктами, как брусок мыла. Бренды могут обеспечить лояльность потребителей. Ivory – это не просто еще одна марка мыла. Каждый житель Соединенных Штатов знает: это мыло плавает, но при этом в нем нет никаких неизвестных ингредиентов, оно стоит не меньше, чем другие товары, оно смывает грязь не лучше, чем любое другое качественное мыло. А вот чем отличается Ivory, так это рядом позитивных качеств, которые P&G удалось сделать элементами индивидуальности этого бренда, и потребители понимают и ценят это: высокое качество, надежность, удобство, мягкость, ощущение чего-то домашнего, знакомого и уютного. Procter & Gamble тщательно подбирала и развивала эти позитивные ассоциации. Создание торговой марки Ivory – очень важный пример. Дело не только в том, что этот бренд ускорил развитие P&G; он послужил образцом для индустрии потребительских товаров, да и вообще для всей современной экономики. Есть вполне осязаемые материальные и имеющие количественное выражение различия между двумя сходными продуктами под брендами с разной индивидуальностью. Procter & Gamble была одной из первых компаний, которая усвоила и умело использовала этот урок.

К несчастью для P&G, Ivory может служить также и иллюстрацией серьезной проблемы: даже после того, как удалось создать очень успешный бренд, он требует постоянного внимания, в противном же случае он может ослабеть. В середине XX века это начало происходить и с Ivory. Мыло стало казаться старомодным и утратило свое уникальное позиционирование. После того как произошла «эрозия» Ivory – ведущего и успешного бренда, – P&G быстро усвоила этот горький урок и поклялась никогда в будущем не допускать подобной ошибки по отно-

шению к другим своим главным торговым маркам. Огромные усилия, направленные на то, чтобы Tide продолжал оставаться «вечнозеленым» брендом, – яркое тому подтверждение.

4. Потребитель решает все

Подход Procter & Gamble к построению брендов продолжает развиваться. Основная причина – еще один старый урок, который порой болезненно напоминает о себе: потребители должны быть в центре всего, что делает компания («потребитель – босс»). Вот почему P&G тратит столько средств на исследования рынка и тестирование своей продукции на пробных рынках, и именно поэтому в большинстве случаев потребители ценят бренды компании. Эти бренды всегда учитывают их потребности и предпочтения, даже если первоначально сами потребители это и не вполне осознают. Иногда процесс «настройки» на потребителей занимает много времени, как это произошло с Pringles – брендом, приносившим несколько десятилетий убытки, перед тем как наконец стать хитом. И все же иногда, несмотря на все свои усилия и продуманную стратегию, компания совершает промахи, и даже крупные. Самые серьезные и нанесшие компании наибольший ущерб ошибки были совершены в 1970-е и 1980-е годы, когда P&G недооценила серьезность конкуренции в целом ряде своих главных продуктовых категорий, включая синтетические моющие средства, средства по уходу за полостью рта и одноразовые подгузники. Хотя в категории синтетических моющих средств P&G быстро смогла исправить ситуацию и не уступила своих лидерских позиций компании Unilever, в сегменте зубных паст она все же пропустила на первое место Colgate и ожесточенно конкурирует за лидерство на рынке одноразовых подгузников с фирмой Kimberly-Clark. В этих случаях конкурентам P&G удалось ее потеснить, потому что они более внимательно прислушивались к запросам потребителей и смогли предложить продукцию с новыми привлекательными для них качествами и по таким ценам, которые были им доступны. А вот P&G в этот период оказалась слишком привержена формулам, качествам и позиционированию, которые приносили ей успехи в прошлом, и слишком медленно реагировала на изменения вкусов потребителей.

5. Роль отдельных личностей в работе компании

Еще один старый и важный урок – понимание того, что компания состоит из отдельных личностей, качество работы каждой из которых определяет общий успех^[833]. Ни одна компания еще не добилась успеха исключительно благодаря личным достоинствам ее владельцев. Гораздо раньше, чем большинство других крупных компаний, P&G поняла и стала использовать в своей деятельности заинтересованность сотрудников. Интересы работодателей и работников неразделимы, поэтому нужно оберегать достоинство сотрудников и относиться к ним внимательно. Именно поэтому еще в 1887 году P&G стала проводить политику участия в прибылях компании ее работников. Позже эта политика была дополнена новыми мерами: сотрудники компании становились собственниками ее акций, и в P&G предпочитали продвигать на руководящие должности тех, кто уже работал в ней, а не людей, пришедших извне. Уважение к личности сотрудников и сегодня является основой интегрированной и высокоэффективной системы производства P&G.

Реальное владение работниками P&G ее акциями продолжает оставаться существенным фактором. Не менее важно «психологическое ощущение себя собственником компании» – принятие ответственности, готовность думать и действовать в качестве владельца компании. В P&G поощряют индивидуальную инициативу, терпимо относятся к неконформистам и «инакомыслящим», если они не переходят определенных границ, признавая, что яркие и не похожие на других личности необходимы для успеха компании. Наиболее яркий пример – разработка рецептуры и технологии производства стирального порошка Tide, потребовавшая

десятилетия проб и ошибок (первых было больше, чем вторых), пока непреклонные в своем стремлении добиться успеха ученые, инженеры и менеджеры компании не победили. В результате был запущен один из двух важнейших брендов в истории P&G. Подобная история повторяется для любого успешного бренда, маркетинговой инициативы, производственного процесса или программы P&G: отдельный индивид или небольшая группа сотрудников делают что-то новое, отличное от общепринятого или экстраординарное. Такой индивид или группа берут дело в свои руки и не сворачивают с курса, несмотря на все препятствия. Более чем полуторавековая история компании доказывает, что это не случайность: Procter & Gamble нашла способ добиваться подобных успехов (или не препятствовать тем, кто их добивается) снова и снова.

6. Важная роль дисциплины

Еще одним важным принципом в истории P&G были напряженные интеллектуальные усилия и работа, нацеленные на то, чтобы все делать правильно, надлежащим образом. Компания научилась собирать обширные данные, анализировать и осмысливать их, прежде чем разрабатывать план действий. Потом она проводила тесты, анализировала и обдумывала их результаты и корректировала план. Это стало постоянной практикой P&G в сферах обучения, управления и конкуренции. Для компании характерен дисциплинированный подход ко всем операциям – как в повседневной ее деятельности, так и при разработке новых инициатив. Только полноценные усилия, а не компромиссы или паллиативы приносят успех – другого пути нет.

Первоначально дисциплина и требовательность были заложены в компании еще Харли Проктером при разработке бренда Ivory. В XX столетии к этому подходу был добавлен еще ряд важных элементов. Проявления дисциплинированности многообразны. Например, запуску любого продукта и началу крупных маркетинговых кампаний предшествуют тщательные исследования рынка и тестирование на пробных рынках. Еще один пример – это знаменитые меморандумы, служебные записки, которые не должны превышать одну страницу текста. Такие меморандумы сложнее писать, и на них уходит больше времени, чем на более пространственные, но хуже продуманные документы. Еще одно свидетельство дисциплины – полный контроль качества продукции и производственных процессов, характерный для заводов P&G. Наконец, все программы и проекты подвергаются жесткому финансовому контролю.

7. Нужно постоянно стремиться к инновациям

Постоянные инновации и выпуск новой продукции всегда были основным средством создания и поддержания брендов P&G, особенно после вывода на рынок Tide в конце 1940-х годов. Лучшие бренды компании отличает то, что потребители выделяют их и ценят в двух критических для успеха бренда ситуациях (так называемых моментах истины): когда они покупают товар и когда используют его. Это требует, в свою очередь, существенных инвестиций в исследования и разработки (НИОКР). Procter & Gamble уверена в успешных продажах своих моющих средств, поскольку компания полагает, что они лучше, чем продукция и альтернативы, предлагаемые конкурентами. Эта уверенность основана на данных многочисленных исследований.

Способность Procter & Gamble создавать новые продукты и разрабатывать новые технологические процессы была ключевым фактором ее долговременных успехов. Компания тратит 4–5 % своего чистого дохода на НИОКР: в 2001–2002 годах она потратила на эти цели 1,7 миллиарда долларов. В этих затратах велика доля дорогостоящих фармацевтических исследований, но, в любом случае, начиная с 1930-х годов P&G тратила на НИОКР больше, чем

любая другая компания в отрасли. Она поддерживает сеть технологических центров по всему миру, включая семь центров в Соединенных Штатах (пять из них около Цинциннати) и еще более десяти в Европе, Азии и Латинской Америке. Она также финансирует исследовательские программы в более чем ста университетах как в Соединенных Штатах, так и за рубежом. Procter & Gamble – одна из всего двух компаний – производителей потребительских товаров (вторая – это Johnson & Johnson), которые были награждены в Соединенных Штатах Национальной медалью «За достижения в области технологии».

Уже в начале своей истории P&G понимала и ценила инновации и не считала их разработку исключительной задачей своих технологических подразделений, так же как и создание брендов не считалось исключительной прерогативой отделов маркетинга.

Инновации, которые сокращают издержки, связанные с закупками, производством, материально-техническим обеспечением, накладными расходами, – это потенциальное конкурентное оружие. Сходным образом инновации, которые помогают выделить продукцию компании среди предложений конкурентов в сфере упаковки, рекламы и продвижения, чрезвычайно важны для создания сильных и рассчитанных на долгую жизнь брендов.

8. Быть пионерами перемен

В бизнесе вообще и в отрасли, в которой работает P&G, в частности компании не могут добиться успеха, если им не удастся предвидеть перемены и стать их пионерами. На протяжении своей истории P&G периодически была инициатором существенных перемен на своих рынках и во внутренней организации компании, но зачастую реагировала только тогда, когда перемены уже произошли, и даже сопротивлялась им. Лучших результатов она добивалась именно тогда, когда была лидером перемен, а не просто наблюдала за ними или пыталась им противостоять. Как пионер таких инноваций, как прямые продажи, исследования рынка, бренд-менеджмент, радио- и телереклама, партнерства с розничными торговыми фирмами, технологии и управление, P&G получила значительные конкурентные преимущества.

Существенным элементом успехов P&G стало ее позитивное отношение к переменам, которое проявляется в популярных среди работников компании высказываниях, утверждающих, что компания должна периодически возрождаться и изменять правила игры. Это побуждает работников не только «испытывать постоянную неудовлетворенность существующим положением, но и (учитывая высокую конкурентоспособность P&G) бескомпромиссное стремление быть самой лучшей компанией». Procter & Gamble поняла: чтобы этого добиться, нужно изменять саму компанию. Отсюда возникли такие новшества в управлении и организации P&G, как бренд-менеджмент в 1930-е годы, создание отделений в 1950-х, высокоэффективные производственные системы в 1960-х и 1970-х, система управления по продуктовым категориям в 1980-х, интегрированные производственные системы и глобальная матричная организация в 1990-х и 2000-е годы. Все эти инициативы помогли компании двигаться вперед.

9. Партнерство дает преимущества

Procter & Gamble рано обнаружила преимущества партнерств, установив долговременное сотрудничество с рекламными агентствами для продвижения своих брендов и заключив технологические и технические соглашения с рядом фирм, для того чтобы вводить новые и совершенствовать существующие продукты и процессы. Эти технологические соглашения, например, ускорили разработку кулинарного жира Crisco, синтетических моющих средств, средств по уходу за полостью рта, фармацевтических препаратов. Они остаются важным источником конкурентных преимуществ компании и сегодня. Преимущества партнерств подтвер-

дил недавний акцент компании на том, чтобы «*сотрудничать* и развивать», а не пытаться при разработке новой продукции опираться только на внутренние ресурсы корпорации.

Procter & Gamble использует еще одну форму сотрудничества – создание совместных предприятий. Это обычный способ для выхода на рынки новых регионов.

Партнерства – это механизм выхода за границы компании, который позволяет получить доступ к информации и инновациям, ускорить разработки, сэкономить финансовые средства и повысить прибыли. В начале 2000-х годов партнерства дали возможность компании использовать аутсорсинг, то есть передать партнерам ряд функций, которые не были связаны с конкурентными преимуществами P&G.

10. Партнерство с клиентами

С начала 1980-х годов P&G расширила концепцию партнерства: теперь она стала привлекать к нему и своих торговых клиентов, включая дистрибьюторов и розничные торговые фирмы всех размеров и типов по всему миру. Конечно, компания и до 1980-х годов не игнорировала своих торговых партнеров, но рассматривала их скорее как контрагентов в различных транзакциях, а не как партнеров, у которых есть общая с компанией цель обслуживать покупателей, одновременно являющихся и конечными потребителями продукции P&G. Изменению мышления P&G способствовали несколько факторов: ориентация на запросы потребителей после внедрения системы всеобщего управления качеством, развитие информационных технологий, которые позволили в режиме реального времени анализировать поведение потребителей и то, как они принимают решения; появление новых массовых торговых сетей, таких как Wal-Mart и Carrefour, и их собственных брендов. Эти изменения побудили P&G создать единую организационную структуру для координации закупок, производства и дистрибуции, по-новому подойти к продажам, которые теперь стали понимать как «развитие клиентского бизнеса», и уделять особое внимание развитию отношений с ними, а также участвовать в кооперативных программах всей отрасли (и часто быть инициатором таких программ), нацеленных на снижение издержек во всей цепи снабжения.

К середине 1990-х годов все эти инициативы принесли осязаемые выгоды и самой P&G, и ее партнерам. В то же самое время усилия корпорации по развитию сотрудничества с торговыми партнерами были результатом ряда интересных экспериментов, позволивших определить новые принципы, на которых компания будет основывать свой бизнес.

Принципы построения брендов, перечисленные выше, вряд ли уникальны. Многие из них, с небольшими вариациями, можно обнаружить и у других крупных компаний – производителей потребительских товаров, но время, контекст, способы, с помощью которых эти принципы были усвоены, то, как они взаимодействуют и интегрируются, определяет их конкретное значение и действенность в компании. Успешность и последовательность реализации компанией этих принципов на мировых рынках во многом определяла ее судьбу. Таким образом, эти принципы помогли создавать и направлять ту «нарастающую волну» (*rising tide*), которую мы использовали как метафору для описания эволюции и роста P&G (см. название английского издания книги). Эти волны перемен возникли в Цинциннати в 1837 году и, вздымаясь все выше и выше, преодолевают время и пространство сегодня.

Приложения

Приложение 1

Графическая хронология развития компании, подготовленная архивной службой P&G

		1837	1860	1870	1880
Формирование организации	Руководители	Уильям Проктер и Джеймс Гэбл, основатели			
	Структура	Семейное партнерство			
	Культура и ценности	В суботние дни работа только до полудня Участие в прибылях			
	Корпоративные инновации	Начинается реклама бренда P&G			
	Бизнес-среда	Гражданская война в США 1861–1865 гг.			
Рост P&G	Технологические инновации P&G	Научный анализ и технология производства мыла Мыло Ivory «9944/100%» Химический анализ			
	Категории продуктов	Свечи и мыло			
	Рынки	Цинциннати	Региональные рынки в США		Национальный рынок США
	Потенциальный размер рынка	50 262 000			
	Чистый объем продаж	1 миллион долларов			
		1837	1860	1870	1880
		Период партнерства			

		1890	1900	1910	1920	1930	1940	
Руководители		Уильям Проктер 1890–1907		Уильям Купер Проктер 1907–1930		Р.Р. Дюпри 1930–1948		
Формирование организации	Структура	Учреждение корпорации Бренд-менеджмент						
	Культура и ценности			Восьмичасовой рабочий день	Постоянная занятость	Пятидневная рабочая неделя		
	Корпоративные инновации	Первая цветная печатная реклама		Первая радиореклама Прямые продажи клиентам Департамент исследований рынка		Мыльные оперы на радио Первая телереклама		
	Бизнес-среда	Финансовая паника Депрессия 1893–1897	Первая мировая война 1914–1918		Увеличение торговли США/Европа	Великая депрессия Правительственное регулирование	Коллективные переговоры с работниками	Вторая мировая война 1939–1945
Рост P&G	Технологические инновации R&G	Корпоративные НИОКР		Гидрогенизация пищевых масел	Стандартизация процесса производства мыла	Синтетические моющие средства и шампуни		Непрерывная технология производства мыла в брусках
	Категории продуктов			Кулинарные жиры (шортенинг) и масло	Синтетические моющие средства для стиральных машин	Средства по уходу за волосами	Средства по уходу за полостью рта	Чистящие средства для твердых поверхностей
	Рынки	Канада			Великобритания		Филиппины Куба	
	Потенциальный размер рынка	115 249 000						159 629 000
	Чистый объем продаж						192 миллиона долларов	343 миллиона долларов
		1890	1900	1910	1920	1930	1940	
		Инновации и создание брендов						

		1950		1960		1970	
Руководители		Нейл Макларой 1948–1957		Говард Моргенс 1957–1974		Эд Харнесс 1974–1981	
Формирование организации	Структура	Создание специализир. отделений Управление отделениями в других странах					
	Культура и ценности				Наем на работу представителей меньшинств Высокоэффективная организация производства		
	Корпоративные инновации	Телепрограммы P&G			Бесплатный телефонный номер для покупателей 1-800		
	Бизнес-среда	Послевоенная эпоха Огромный экономический рост в США/Европе/Японии		Образование ЕЭС		Развитие экономики азиатских и латиноамериканских стран	
Рост P&G	Технологические инновации P&G	Первая фторосодержащая зубная паста		Технологический процесс CPF для производства мягкой бумаги		Стиральный порошок с энзимными добавками	
	Категории продуктов	Открывается лаборатория в долине Майами (MVL)		Европейский технологический центр P&G Одноразовые подгузники		Первые фармацевтические продукты Смыватель (кондиционер) для ткани, добавляемый в сушильные машины	
	Рынки	Средства для мытья посуды		Дезодоранты/антipersпиранты Изделия из бумаги Арахисовое масло		Кондиционеры для тканей Одноразовые подгузники Кофе	
	Потенциальный размер рынка	Пузэрто-Рико		Италия		Нидерланды	
	Чистый объем продаж	Бельгия		Марокко		Австрия	
	Потенциальный размер рынка	Венесуэла Франция		Германия		Испания	
	Чистый объем продаж	Мексика Швейцария		Саудовская Аравия Ливан		Сингапур Гонконг Индонезия	
		1 миллиард долларов		535 236 000		2,9 миллиарда долларов	
		1950		1960		1970	
		Диверсификация и международная экспансия					

Приложение 2

Обобщенные финансовые показатели 1929–2003 гг.

Окончание финансово-го года	Чистый объем продаж (в миллионах долларов)	Чистая прибыль (в миллионах долларов)	Средний акционерный капитал (в миллионах долларов)	Прибыль после выплаты налогов, %	Рентабельность собственного капитала, %	
2003	43 377	586	14 945,9	12,0%	34,7%	
2002	40 238	4352	12 858,0	10,8%	33,8%	
2001	39 244	2922	12 148,6	7,4%	24,1%	(A)
2000	39 951	3542	12 172,5	8,9%	29,1%	(B)
1999	38 125	3763	12 147,0	9,9%	31,0%	(C)
1998	37 154	3780	12 141,1	10,2%	31,1%	
1997	35 764	3415	11 884,0	9,5%	28,7%	
1996	35 284	3046	11 155,5	8,6%	27,3%	
1995	33 482	2645	9710,5	7,9%	27,2%	
1994	30 385	2211	8136,5	7,3%	27,2%	
1993	30 433	-656	8256,0	-2,2%	-7,9%	(D)
1992	29 362	1872	8403,5	6,4%	22,3%	
1991	27 026	1773	7627,0	6,6%	23,2%	
1990	24 081	1602	6866,5	6,7%	23,3%	
1989	21 398	1206	6276,0	5,6%	19,2%	
1988	19 336	1020	6164,0	5,3%	16,5%	
1987	17 000	327	5972,0	1,9%	5,5%	(E)
1986	15 439	709	5613,0	4,6%	12,6%	
1985	13 552	635	5176,0	4,7%	12,3%	
1984	12 946	890	4841,0	6,9%	18,4%	
1983	12 452	866	4383,0	7,0%	19,8%	
1982	11 994	777	4014,0	6,5%	19,4%	
1981	11 416	593	3723,0	5,2%	15,9%	(F)
1980	10 772	640	3397,0	5,9%	18,8%	
1979	9 329	575	3056,0	6,2%	18,8%	
1978	8 100	510	2756,0	6,3%	18,5%	
1977	7 284	460	2479,0	6,3%	18,6%	

Окончание финансово-го года	Чистый объем продаж (в миллионах долларов)	Чистая прибыль (в миллионах долларов)	Средний акционерный капитал (в миллионах долларов)	Прибыль после выплаты налогов, %	Рентабельность собственного капитала, %
1976	6513	400	2 27,0	6,1%	18,0%
1975	6082	332	2 17,0	5,5%	16,5%
1974	4912	316	1 38,0	6,4%	17,2%
1973	3907	302	1662,0	7,7%	18,2%
1972	3514	276	1483,8	7,9%	18,6%
1971	3178	238	1336,6	7,5%	17,8%
1970	2979	212	1218,4	7,1%	17,4%
1969	2708	187	1135,5	6,9%	16,5%
1968	2543	183	1057,6	7,2%	17,3%
1967	2439	174	978,4	7,1%	17,8%
1966	2243	149	932,6	6,6%	16,0%
1965	2059	133	904,5	6,5%	14,7%
1964	1914	131	837,9	6,8%	15,6%
1963	1654	116	757,3	7,0%	15,3%
1962	1619	109	704,4	6,7%	15,5%
1961	1542	107	648,7	6,9%	16,5%
1960	1442	98	593,6	6,8%	16,5%
1959	1369	82	547,1	6,0%	15,0%
1958	1295	73	494,3	5,6%	14,8%
1957	1156	68	435,7	5,9%	15,6%
1956	1038	59	395,4	5,7%	14,9%
1955	966	57	368,3	5,9%	15,5%
1954	911	52	344,3	5,7%	15,1%
1953	850	42	325,1	4,9%	12,9%
1952	818	42	308,4	5,1%	13,6%
1951	861	51	288,9	5,9%	17,7%
1950	633	61	262,6	9,6%	23,2%
1949	697	29	246,2	4,2%	11,8%
1948	724	65	224,6	9,0%	28,9%
1947	534	47	183,5	8,8%	25,6%
1946	310	21	158,7	6,8%	13,2%
1945	343	20	157,1	5,8%	12,7%

Окончание финансового года	Чистый объем продаж (в миллионах долларов)	Чистая прибыль (в миллионах долларов)	Средний акционерный капитал (в миллионах долларов)	Прибыль после выплаты налогов, %	Рентабельность собственного капитала, %
1944	326	19	157,4	5,8%	12,1%
1943	302	21	149,4	7,0%	14,1%
1942	271	21	141,1	7,7%	14,9%
1941	220	28	134,5	12,7%	20,8%
1940	205	29	130,2	14,1%	22,3%
1939	211	25	129,0	11,8%	19,4%
1938	209	15	128,0	7,2%	11,7%
1937	219	27	124,3	12,3%	21,7%
1936	170	17	118,1	10,0%	14,4%
1935	148	19	112,3	12,8%	16,9%
1934	108	14	107,9	13,0%	13,0%
1933	94	11	107,3	11,7%	10,3%
1932	128	18	112,4	14,1%	16,0%
1931	176	23	111,8	13,1%	20,6%
1930	192	22	97,0	11,5%	22,7%
1929	193	19	82,9	9,8%	22,9%

(A) Включая расходы в размере 131 млн. долл., отнесенные на статью «Чистый объем продаж», и в размере 1,474 млрд. долл., отнесенные на статью «Прибыль после уплаты налогов», в связи с программой «Организация-2005».

(B) Включая расходы в размере 688 млн. долл., отнесенные на статью «Прибыль после уплаты налогов», в связи с программой «Организация-2005».

(C) Включая расходы в размере 385 млн. долл., отнесенные на статью «Прибыль после уплаты налогов», в связи с программой «Организация-2005».

(D) Включая расходы в размере 1,746 млрд. долл., отнесенные на статью «Прибыль после уплаты налогов», в связи с программой «Повышение глобальной эффективности», и в размере 925 млн. долл., отнесенные на статью «Прибыль после уплаты налогов», в связи с изменением системы бухгалтерского учета.

(E) Включая расходы в размере 459 млн. долл., отнесенные на статью «Прибыль после уплаты налогов», в связи с программой реструктуризации, реализованной в июне 1987 года.

(F) Включая непредвиденные расходы в размере 75 млн. долл., отнесенные на статью «Прибыль после уплаты налогов», по причине приостановки продаж тампонов Rely.

Приложение 3

Даты вывода на рынок некоторых брендов

Это выдержка из списка выборочных брендов потребительских товаров P&G с указанием даты выхода на рынок и страны, где это произошло. В списке приводится только первоначальное название данного бренда, в него не включены продуктовые расширения (модификации) и фланговые бренды (например, в нем есть Always – гигиенические прокладки для женщин, но нет Always Plus, Always Ultra, Always Pantliners с «крылышками» и т. д.) и не приводятся даты вывода на зарубежные рынки. Этот список включает некоторые приобретенные бренды и ряд брендов, выпуск которых прекращен, но не включает бренды, потерпевшие неудачу на пробных рынках, или бренды, снятые с рынка в первые три года после дебюта. Более детальную информацию можно получить в корпоративных архивах P&G.

*Н. д. означает «нет данных».

Бренд	Компания	Страна, где бренд был выведен на рынок впервые	Дата
Асе (отбеливатель)	P&G	Италия	1960-е
Асе (стиральный порошок)	P&G	Куба	1948
Actonel (лекарство, отпускаемое по рецепту)	P&G	Соединенные Штаты	1998
Always (женские гигиенические прокладки)	P&G	Соединенные Штаты	1983
Ariel (стиральный порошок)	P&G	Германия	1967
Asacol (лекарство, отпускаемое по рецепту)	Tillots-Pharma	Швейцария	1992
Attends (подгузники для взрослых, страдающих недержанием)	P&G	Соединенные Штаты	1978–1979
Baby Fresh (детские платки) Babysan (детские салфетки)	Приобретен у Kimberly-Clark	Соединенные Штаты	1996
Bain de Soleil (крем для кожи)	Приобретен, 1987	Европа	1937; продан, 1995
Big Top (арахисовое масло)	Приобретен, 1955	Соединенные Штаты	Выпуск прекращен, 1960-е
Biz (отбеливатель)	P&G	Соединенные Штаты	1967; продан, 2000
Biz (стиральный порошок)	P&G	Соединенные Штаты	1956, позже выпуск прекращен
Blend-a-Med (зубная паста)	Blendax, приобретен в 1987	Германия	1951
Blendax (зубная паста)	Blendax, приобретен в 1987	Германия	1932
Bold (стиральный порошок)	P&G	Соединенные Штаты	1965
Bonus (стиральный порошок)	P&G	Соединенные Штаты	1965
Bonux (стиральный порошок)	P&G	Франция	1958
Bounce (жидкий смягчитель [кондиционер] для ткани, используемый в сушильных машинах)	P&G	Соединенные Штаты	1972
Bounty (бумажные полотенца)	P&G	Соединенные Штаты	1965
Brothers (кофе)	Приобретен, 1999	Соединенные Штаты	1984
Camay (туалетное мыло в брусках)	P&G	Соединенные Штаты	1926
Cascade (жидкость для мытья посуды)	P&G	Соединенные Штаты	1955
Certain (туалетная бумага)	P&G	Соединенные Штаты	1981; выпуск прекращен, 1987
Charmin (туалетная бумага)	Приобретен, 1957	Соединенные Штаты	1928
Cheer (стиральный порошок)	P&G	Соединенные Штаты	1950
Chloraseptic (лекарство, отпускаемое без рецепта, OTC)	Приобретен вместе с компанией Norwich, 1982	Соединенные Штаты	1957
Cinch (бытовое чистящее средство)	P&G	Соединенные Штаты	1966, выпуск прекращен
Citrus Hill (апельсиновый сок)	Приобретен, 1982	Соединенные Штаты	Продан, 1993

Бренд	Компания	Страна, где бренд был выведен на рынок впервые	Дата
Clairol (линия косметики)	Приобретен вместе с компанией Noxell, 1989	Соединенные Штаты	1986; выпуск прекращен, 1994
Clairol (средство по уходу за волосами)	Приобретен, 2001	Соединенные Штаты	1931
Clearasil (средство от прыщей)	Приобретен вместе с компанией Richardson-Vicks, 1985	Соединенные Штаты	Продан, 2000
Clorox (отбеливатель)	Приобретен, 1957	Соединенные Штаты	Выпуск прекращен, 1969
Coast (туалетное мыло в брусках)	P&G	Соединенные Штаты	1974; продан, 2000
Comet (абразивное чистящее средство)	P&G	Соединенные Штаты	1956; продан, 2001
Cover Girl (линия косметики)	Приобретен вместе с компанией Noxell, 1989	Соединенные Штаты	1958
Crest (зубная паста)	P&G	Соединенные Штаты	1955
Crisco (кулинарный жир)	P&G	Соединенные Штаты	1911; продан, 2001
Crush (напитки)	Приобретен, 1981	Соединенные Штаты	Продан, 1989
Dantrium (лекарство, отпускаемое по рецепту)	Приобретен вместе с компанией Norwich, 1982	Соединенные Штаты	1974
Dash (стиральный порошок)	P&G	Соединенные Штаты	1954
Dawn (жидкость для мытья посуды)	P&G	Соединенные Штаты	1972
DayQuil (лекарство, отпускаемое без рецепта, OTC)	P&G	Соединенные Штаты	1992
Daz (стиральный порошок)	P&G	Великобритания	1953
Denquel (зубная паста)	Приобретен вместе с компанией Richardson-Vicks, 1985	Соединенные Штаты	1981; выпуск прекращен, 1994
Didronel (лекарство, отпускаемое по рецепту)	P&G	Соединенные Штаты	1978
Downy (смягчитель [кондиционер] ткани)	P&G	Соединенные Штаты	1960
Dramamine	Приобретен у компании Searle, 1985	Соединенные Штаты	Продан, 1991
Dreft (стиральный порошок)	P&G	Соединенные Штаты	1933
Drene (шампунь)	P&G	Соединенные Штаты	1934; продан, 2000
Duffy (детские одноразовые подгузники)	Eguimad, S.A	Аргентина	Приобретен, 1991
Duncan Hines (смесь для выпечки)	Приобретен, 1956	Соединенные Штаты	Продан, 1997
Duz (хозяйственное мыло)	Приобретен, 1929	Соединенные Штаты	Выпуск прекращен, 1978
Dryel (чистящее средство для ткани)	P&G	Соединенные Штаты	1999
Ela (женские гигиенические прокладки)	Pro-Higiene, приобретен 1993	Бразилия	1970-е
Ellen Betrix (линия косметики)	Приобретен у компании Revlon, 1991	Германия	1930-е
Entex (лекарство, отпускаемое по рецепту)	Приобретен вместе с компанией Norwich, 1982	Соединенные Штаты	Продан, 1996
Era (стиральный порошок)	P&G	Соединенные Штаты	1972
Escudo (косметическое средство)	P&G	Мексика	1966
Eukanuba (корм для животных)	Приобретен вместе с компанией Iams, 1999	Соединенные Штаты	1969
Evax (женские гигиенические прокладки)	Agrolimen	Испания	Приобретен, 1989
Fairy (туалетное мыло в брусках)	Hedley	Великобритания	1898; приобретен, 1930
Febreze (средство для обработки ткани)	P&G	Соединенные Штаты	1996
Fisher Nuts (легкая закуска, снэк)	Приобретен, 1989	Соединенные Штаты	Продан, 1995

Бренд	Компания	Страна, где бренд был выведен на рынок впервые	Дата
Fixodent (клей для зубных протезов)	Приобретен вместе с компанией Richardson-Vicks, 1985	Соединенные Штаты	1936
Flash (средство для чистки твердых поверхностей)	P&G	Великобритания	1958
Fluffo (кулинарный жир)	P&G	Соединенные Штаты	1953; позже продан
Folgers (кофе)	Приобретен, 1963	Соединенные Штаты	1850
Formula 44 (лекарство, отпускаемое без рецепта, ОТС)	Приобретен с компанией Richardson-Vicks, 1985	Соединенные Штаты	1972
Fresco (туалетное мыло в брусках)	Н. д.	Мексика	1989
Furadantin	Приобретен с компанией Norwich, 1982	Соединенные Штаты	1953
Gain (стиральный порошок)	P&G	Соединенные Штаты	1960
Gleem (зубная паста)	P&G	Соединенные Штаты	1952
Giorgio of Beverly Hills (парфюмерия)	Приобретен у Avon, 1994	Соединенные Штаты	1981
Hawaiian Punch (напиток)	Приобретен у компании Del Monte / RJR Nabisco, 1990	Соединенные Штаты	1930-е; продан, 1999
Head & Chest (лекарство, отпускаемое без рецепта, ОТС)	Приобретен вместе с компанией Norwich, 1982	Соединенные Штаты	1982; выпуск прекращен, 1987
Head & Shoulders (шампунь)	P&G	Соединенные Штаты	1961
Hegor (шампунь)	Приобретен	Франция	1929
Herbal Essences (средство по уходу за волосами, оригинальное название Herbal Essence)	Приобретен, 2002	Соединенные Штаты	1972
Hidden Magic (лак для волос)	P&G	Соединенные Штаты	1959; повторный выпуск, 1965; выпуск прекращен, 1971
High Point (кофе без кофеина)	P&G	Соединенные Штаты	1975; выпуск прекращен, 1993
Hires Root Beer (напиток)	Приобретен, 1981	Соединенные Штаты	Продан, 1989
Hugo Boss (парфюмерия)	Приобретен вместе с компанией Eulogos, 1991	Н. д.	1985
Iams (корм для домашних животных)	Приобретен, 1999	Соединенные Штаты	1950
Inextra (стиральный порошок)	Inextra	Колумбия	1956
Ivory (хозяйственное мыло в брусках)	P&G	Соединенные Штаты	1879
Jar (жидкость для мытья посуды)	Rakona	Чешская и Словацкая Республики	Залучен снова, 1992
Jif (арахисовое масло)	P&G	Соединенные Штаты	1956; продан, 2001
Joy (жидкость для мытья посуды)	P&G	Соединенные Штаты	1949
Joy (парфюмерия)	Приобретен у компании Jean Patou, 2001	Франция	1930
Kamill (крем для кожи)	Приобретен вместе с компанией Blendax	Германия	1983
Kirk's Castile (туалетное мыло в брусках)	Приобретен, 1930	Соединенные Штаты	Выпуск прекращен, 1996
Ladysan (женские гигиенические прокладки)	Compania Manufacturera de Papeles у компании Cartones (CMPC)	Аргентина	Приобретен, 1993
Laura Biagotti's Roma (парфюмерия)	Приобретен вместе с компанией Eulogos, 1991	Н. д.	1988
Lava (туалетное мыло в брусках)	Приобретен вместе с компанией William Walke, 1927	Соединенные Штаты	1893; продан, 1995
Le Jardin (парфюмерия)	Приобретен вместе с компанией Max Factor, 1991	Соединенные Штаты	1983; продан, 1996
Lenor (кондиционер [смягчитель] для белья)	P&G	Германия	1963
Lenox (туалетное мыло в брусках)	P&G	Соединенные Штаты	1884; выпуск прекращен, 1930-е (?)
Lestoil	Приобретен вместе с компанией Noxell, 1989	Соединенные Штаты	1936; продан, 1996
Lilt (средство по уходу за волосами)	P&G	Соединенные Штаты	1949; продан, 1990

Бренд	Компания	Страна, где бренд был выведен на рынок впервые	Дата
Lincoln (соки)	Приобретен вместе с компанией Sundor, 1989	Соединенные Штаты	Продан, 1993
Luvs (детские одноразовые подгузники)	P&G	Соединенные Штаты	1976
Macrobid (лекарство, отпускаемое по рецепту)	P&G	Соединенные Штаты	1994
Macrochantin (лекарство, отпускаемое по рецепту)	Приобретен вместе с компанией Norwich, 1982	Соединенные Штаты	1968
Max Factor (линия косметики)	Приобретен у компании Revlon, 1991	Соединенные Штаты	1909
Metamucil (пищевая добавка, натуральное слабительное)	Приобретен у компании Searle, 1985	Соединенные Штаты	1934
Millstone (кофе)	Приобретен, 1995	Соединенные Штаты	1978
Monogen Baby (стиральный порошок)	P&G	Япония	1986
Monogen Uni (стиральный порошок)	Приобретен	Япония	1937
Monsavon (туалетное мыло в брусках)	Приобретен	Франция	1930
Muse (туалетное мыло в брусках)	Приобретен	Япония	1953
Mt. Clean (бытовое чистящее средство)	P&G	Соединенные Штаты	1958
Myth (стиральный порошок)	Приобретен, 1992	Советский Союз (Россия)	Н. д.
Navy (парфюмерия)	Приобретен, 1990	Соединенные Штаты	Продан, 1996
NE (туалетное мыло в брусках)	P&G	Мексика	1993
Norwich Aspirin (лекарство, отпускаемое без рецепта, OTC)	Приобретен вместе с компанией Norwich, 1982	Соединенные Штаты	1927; продан, 1992
Noxzema (крем для кожи)	Приобретен вместе с компанией Noxell, 1989	Соединенные Штаты	1914
NyQuil (лекарство, отпускаемое без рецепта, OTC)	Приобретен вместе с компанией Richardson-Vicks, 1985	Соединенные Штаты	1966
Oil of Olay (косметический крем)	Приобретен вместе с компанией Richardson-Vicks, 1985	Южная Африка	Начало 1950-х
Old Spice (дезодорант)	Приобретен вместе с компанией Shulton, 1990	Соединенные Штаты	1937
Otros Dias (лекарство для снятия неприятных симптомов во время менструаций)	Приобретен, 1991	Аргентина	Н. д.
Oxydol (хозяйственное мыло)	Приобретен вместе с компанией William Walthke, 1928	Соединенные Штаты	Продан, 2000
P&G White Naphtha (мыло)	P&G	Соединенные Штаты	1905; выпуск прекращен, 1963
Pampers (детские одноразовые подгузники)	P&G	Соединенные Штаты	1961
Pantene (шампунь)	Приобретен вместе с компанией Richardson Vicks, 1985	Европа	1947
Party Curl (средство по уходу за волосами)	P&G	Соединенные Штаты	1953; выпуск прекращен, 1965
Pepto-Bismol	Приобретен вместе с компанией Norwich, 1982	Соединенные Штаты	1901
Peridex (ополаскиватель для полости рта, отпускаемый по рецепту врача)	P&G	Соединенные Штаты	1986; продан, 1997
Pert Plus (средство для ухода за волосами; первоначальный бренд Pert был протестирован на пробном рынке в 1979 году)	P&G	Соединенные Штаты	1986
Petrole Hahn (шампунь)	Приобретен	Франция	1885

Бренд	Компания	Страна, где бренд был выведен на рынок впервые	Дата
Prell (шампунь)	P&G	Соединенные Штаты	1946; продан, 1999
Prilosec (лекарство, отпускаемое без рецепта, ОТС)	Соглашение о сотрудничестве с компанией AstraZeneca	Соединенные Штаты	2003
Pringles (картофельные чипсы)	P&G	Соединенные Штаты	1968
Puffs (салфетки для лица)	P&G	Соединенные Штаты	1960
Punica (напиток)	Dittmeyer, приобретен, 1989	Германия	1976
PUR (фильтры для воды)	Приобретен, 1999	Соединенные Штаты	1986
Puritan (масло для жарки)	P&G	Соединенные Штаты	1976; продан, 2001
Radar (средство по уходу за волосами)	P&G	Соединенные Штаты	1962; выпуск прекращен, 1967
RainTree (крем для кожи)	Приобретен вместе с компанией Noxell, 1989	Соединенные Штаты	Выпуск прекращен, 1993
Rapido (стиральный порошок)	P&G	Мексика	1959
Red (парфюмерия)	Приобретен вместе с компанией Giorgio, 1994	Соединенные Штаты	1988
Rejoice (шампунь)	P&G	Азия	Начало 1980-х
Rejoy (шампунь)	P&G	Азия	Начало 1980-х
Rei (средство для стирки)	Rei-Werke	Германия	1969
Rely (гигиенические тампоны для женщин)	P&G	Соединенные Штаты	1974; выпуск прекращен, 1980
Roge Cavaillès (косметическое средство)	Приобретен	Франция	1924
Royale (бренды изделий из бумаги)	Приобретен, 1991	Канада	1929
Safeguard (туалетное мыло в брусках)	P&G	Соединенные Штаты	1963
Salvo (жидкость для мытья посуды)	P&G	Мексика	1977
Salvo (стиральный порошок)	P&G	Соединенные Штаты	1960; выпуск прекращен, 1978
Saron (чистящее средство для твердых поверхностей)	Rakoni	Чешская и Словацкая Республики	Снова запущен, 1992
Score (ополаскиватель для полоскания рта)	P&G	Соединенные Штаты	1965
Secret (дезодорант; первоначально средство для завивки волос, 1955)	P&G	Соединенные Штаты	1956
Shamtu (средство по уходу за волосами)	Приобретен вместе с компанией Blendax, 1987	Германия	1968
Shasta (шампунь)	P&G	Соединенные Штаты	1948; выпуск прекращен, 1962
Sinex (лекарство, отпускаемое без рецепта, ОТС)	Приобретен вместе с компанией Richardson-Vicks, 1985	Соединенные Штаты	1959
Siren (стиральный порошок)	Inextra	Колумбия	1985
SK-II (косметическое средство)	Приобретен вместе с компанией Max Factor, 1991	Япония	1981
Solo (стиральный порошок)	P&G	Соединенные Штаты	1979
Spic and Span (бытовое чистящее средство)	Приобретен, 1945	Соединенные Штаты	1926; продан, 2001
Summit (туалетная бумага)	P&G	Соединенные Штаты	1981; выпуск прекращен, 1990-е
Sunny Delight (напиток)	Приобретен вместе с компанией Sundor, 1989	Соединенные Штаты	1964
Supremo (стиральный порошок)	Приобретен вместе с компанией Inextra	Колумбия	1972

Бренд	Компания	Страна, где бренд был выведен на рынок впервые	Дата
Sure (дезодорант)	P&G	Соединенные Штаты	1972
Swifter (чистящее средство)	P&G	Соединенные Штаты	1999
Tamrax (гигиенические тампоны для женщин)	Приобретен вместе с компанией Tambrands, 1997	Соединенные Штаты	1931
Teel (зубная паста)	P&G	Соединенные Штаты	1938; выпуск прекращен, 1953
Tempo (салфетки для лица)	Приобретен вместе с компанией VP-Schiededanz AG, 1994	Германия	1929
Tender Leaf (чай)	Приобретен у компании Standard Brands, 1983	Соединенные Штаты	Выпуск прекращен, лицензия продана другой фирме
Texsun (напиток)	Приобретен вместе с компанией Sundor, 1989	Соединенные Штаты	Продан, 1993
ThermaCare (лекарство, отпускаемое без рецепта, OTC)	P&G	Соединенные Штаты	2001
Thrill (стиральный порошок)	P&G	Соединенные Штаты	1959; выпуск прекращен, 1978
Tide (стиральный порошок)	P&G	Соединенные Штаты	1946
Top Job (бытовое чистящее средство)	P&G	Соединенные Штаты	1963; выпуск прекращен, 1994
Tras (жидкость для мытья посуды)	Приобретен вместе с компанией Inextra, 1987	Колумбия	1981
Unijab (стиральный порошок)	Приобретен вместе с компанией Inextra, 1987	Колумбия	1966
Valensina (напиток)	Приобретен вместе с компанией Dittmeyer, 1984	Германия	1967
Viakal (средство для удаления известкового налета)	P&G	Франция	1991
Vibrant (отбеливатель)	P&G	Соединенные Штаты	1981; выпуск прекращен, 1986
Vicks (лекарство, отпускаемое без рецепта, OTC)	Приобретен вместе с компанией Richardson-Vicks, 1985	Соединенные Штаты	1890
Vidal Sassoon	Приобретен вместе с компанией Richardson-Vicks, 1985	Соединенные Штаты	1974
Vizir (стиральный порошок)	P&G	Германия	1981
Wella (средство по уходу за волосами)	Приобретен контрольный пакет, 2003	Германия	1880
Whirl (кулинарный жир)	P&G	Соединенные Штаты	1955; выпуск прекращен, 1964
Whisper (женские гигиенические прокладки)	P&G	Сингапур	1983–1984
White Cloud (туалетная бумага)	P&G	Соединенные Штаты	1958; продан, 1993
Wings (парфюмерия)	Приобретен вместе с компанией Giorgio, 1994	Соединенные Штаты	1993
Wondra (крем для кожи; первоначально шампунь, 1959)	P&G	Соединенные Штаты	1977; выпуск прекращен, 1993
Ya (стиральный порошок)	Приобретен вместе с компанией Inextra, 1987	Колумбия	1982
Yes (средство женской гигиены)	Приобретен, 1991	Аргентина	Н. д.
Zest (туалетное мыло в брусках)	P&G	Соединенные Штаты	1955
Ziac (лекарство, отпускаемое по рецепту)	P&G	Соединенные Штаты	1993

Приложение 4

Проктеры, Гэмблы и руководители компании Procter & Gamble с 1837 года по настоящее время

С 1837 по 1890 год Procter & Gamble являлась партнерством, а затем была юридически зарегистрирована как корпорация в штате Нью-Джерси^[834]. Первые три десятилетия основатели компании Уильям Проктер (1801–1884) и Джеймс Гэмбл (1803–1891) руководили ею совместно. После гражданской войны Проктер включил в партнерство своих сыновей Уильяма, Джорджа и Харли Проктеров, а сам вышел из него. Джеймс Гэмбл через несколько лет сделал то же самое, включив в партнерство своих сыновей Джеймса и Дэвида Гэмблов.

Ко времени юридической регистрации корпорации Уильям А. Проктер стал ее президентом, Джеймс Н. Гэмбл и Харли Проктер – вице-президентами, Дэвид Гэмбл – финансовым директором, а Уильям Купер Проктер (сын Уильяма А. Проктера) – генеральным менеджером (Джордж Проктер к этому времени вышел из бизнеса). В 1891 году акции P&G стали котироваться на Нью-Йоркской фондовой бирже и собственность на акции компании стала диверсифицироваться, особенно после того, как Харли Проктер вышел в отставку (хотя ему в то время было около 45 лет)^[835]. Дэвид Гэмбл вышел в отставку в 1906 году, а Джеймс Н. Гэмбл отошел от дел перед началом Первой мировой войны, хотя до самой своей смерти в 1932 году он оставался вице-президентом.

После этого никто из Гэмблов больше не занимал должности топ-менеджеров корпорации, хотя члены этой семьи входили в состав совета директоров P&G до 1971 года. Последним из семейства Проктеров в высшем руководстве корпорации был Уильям Купер Проктер, который оставил пост президента в 1930 году и после этого оставался председателем совета директоров еще четыре года, вплоть до своей смерти. Его двоюродный брат Уильям (сын Харли), который умер в 1951 году, был последним Проктером, входившим в состав совета директоров. Еще один потомок Проктера – Сэмюэл Бенедикт (внук Уильяма А. Проктера и племянник Уильяма Купера Проктера) – занимал пост секретаря корпорации в 1950-е и 1960-е годы.

Начиная с 1890 года во главе P&G стоял один человек, который носил звание президента. Так было до 1971 года, когда эта должность стала называться «генеральный директор». Но как бы то ни было, с тех пор как в 1930 году учредили этот пост, человек, занимавший его, обычно был одновременно и председателем совета директоров, хотя иногда бывало и так, что эти должности занимали разные люди.

Руководители Procter & Gamble с 1890 года

Уильям А. Проктер, президент, 1890–1907

Уильям Купер Проктер, президент, 1907–1930; председатель совета директоров, 1930–1934

Ричард Р. Дюпри, президент, 1930–1948; председатель совета директоров, 1948–1959

Нейл Х. Макэлрой, президент, 1948–1957; председатель совета директоров, 1959–1971

Говард Дж. Моргенс, президент, 1957–1971; председатель совета директоров и генеральный директор, 1971–1974

Эдвард Дж. Харнесс, председатель совета директоров и генеральный директор, 1974–1981

Джон Дж. Смейл, президент и генеральный директор, 1981–1986; председатель совета директоров и генеральный директор, 1986–1990

Оуэн Б. Батлер, председатель совета директоров, 1981–1986

Эдвин Л. Арцитт, председатель совета директоров и генеральный директор, 1990–1995

Джон И. Пеннер, председатель совета директоров и генеральный директор, 1995–1998;
председатель совета директоров, 1999 и 2000–2002

Дирк И. Ягер, президент и генеральный директор, 1999; президент, генеральный директор и председатель совета директоров, 1999–2000

Алан Дж. Лэфли, президент и генеральный директор, 2000–2002; председатель совета директоров, президент и генеральный директор с 2002

Об авторах

Дэвис Дайер – президент, основатель и директор фирмы The Winthrop Group, Inc., расположенной в Кембридже (штат Массачусетс) и специализирующейся на изучении и использовании опыта работы организаций. Он также – преподаватель университета Monitor, принадлежащего компании Monitor Group, автор многих публикаций, включая *Changing Fortunes: Remaking the Industrial Corporation* (2002) в соавторстве с Нитин Нориа и Фредериком Далзеллом и *The Generations of Corning: The Life and Times of a Global Corporation* (2001) в соавторстве с Дэниелом Гроссом.

Фредерик Далзелл – партнер компании The Winthrop Group. В Гарвардском университете получил докторскую степень в области исследований американской цивилизации. Является одним из соавторов книги *Changing Fortunes: Remaking the Industrial Corporation* (2002). Совместно с Джоном Спрейгом работает над биографией изобретателя, инженера-электрика Фрэнка Дж. Спрейга. Ведет исследования в сфере ипотечного кредитования.

Ровена Олегарио – доцент, преподаватель истории бизнеса в университете Вандербильта. Получила степень бакалавра истории в Йельском университете, а также защитила докторскую диссертацию по истории в университете Гарварда. Завершает работу над книгой о сфере кредитования и деловой культуре в Соединенных Штатах в период с 1830 по 1920 год.

Фотографии



Эмигранты в первом поколении Уильям Проктер (слева) и Джеймс Гэмбл (справа) встретились в Цинциннати, где женились на сестрах Элизабет Энн и Оливиш Норрис. В 1837 году зятья решили открыть бизнес по продаже мыла и свечей



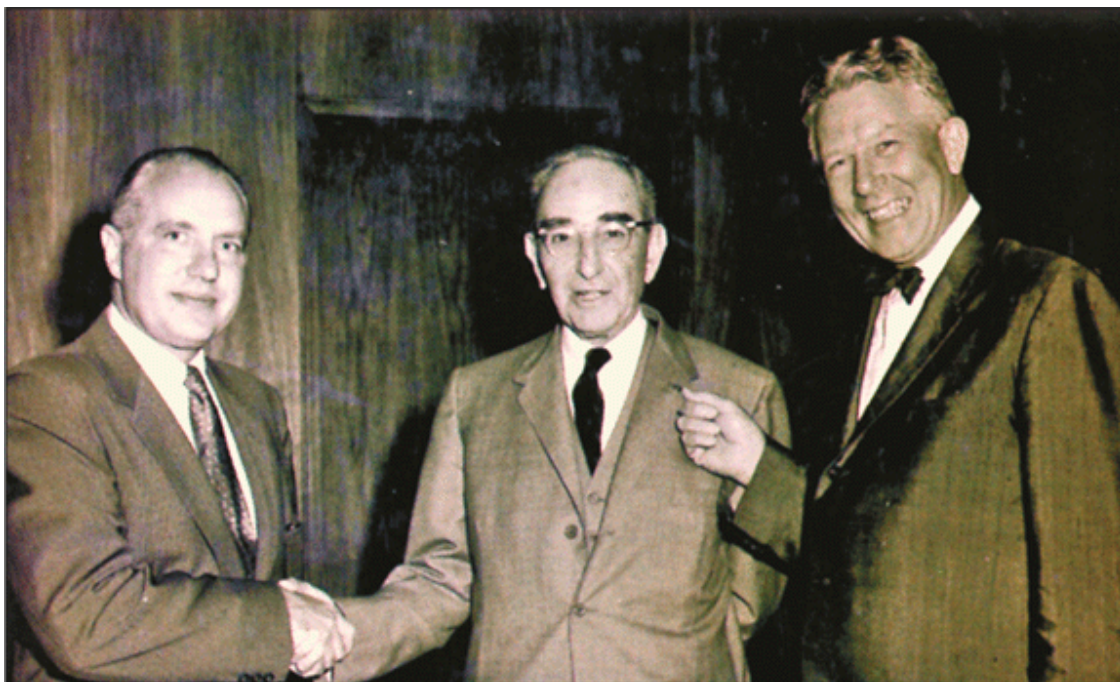
Харли Т. Проктер – младший сын одного из основателей – был гением маркетинга, создавшим один из первых в P&G и в мире брендов бытовых потребительских товаров – мыло Ivory, которое проложило путь всем последующим начинаниям корпорации



P&G разместила свою первую цветную печатную рекламу в дамском журнале в 1896 году. С первого взгляда было совсем не очевидно, что это реклама мыла Ivory. Эта реклама действовала более тонко и эффективно: ее целью было вызвать ряд ассоциаций, которые P&G хотела связать с брендом, включая женственность, аристократизм и опрятность



Внук одного из основателей, Уильям Купер Проктер, занимал различные должности в высшем руководстве компании начиная с 1890 года вплоть до своей кончины в 1934 году. Освоение P&G нового направления бизнеса, связанного с производством пищевых продуктов, создание системы прямых продаж и формулировка многих ценностей, которым корпорация верна и сегодня (особенно отношение к сотрудникам), – его заслуга



Три руководителя P&G середины XX столетия: первый руководитель компании, не принадлежавший к родственникам основателей, Ричард Р. «Ред» Дюпри (в центре), провел P&G через экономические и военные кризисы в период с 1930 по 1948 год. Его преемники, Нейл Макэлрой (справа) и Говард Моргенс (слева), руководили активным расширением и диверсификацией компании с 1948 по 1957 и с 1957 по 1974 гг.

It's Procter & Gamble's washday miracle! It's

REVOLUTIONARY!

... no soap—no other “suds”—no other washday product known—will get your family wash as **CLEAN** as Tide!



World's CLEANEST wash!
Yes, the world's cleanest wash! And that can be your wash if you wash with Tide. Tide gets everything—even greasy overalls—cleaner than any other washing product known. Tide leaves clothes free from dirt ...and Tide actually removes dingy soap film, too. It's revolutionary!



Actually BRIGHTENS colors!
Remember how BRIGHT your favorite wash print was when new? And how it got a little duller with each soap washing? Then let Tide wash away the soap film. Let Tide actually brighten it. Is Tide safe? Yes, a thousand times yes! You can trust all your washables to Tide!



World's WHITEST wash!
It's a miracle! Why, in hardest water Tide gets shirts, sheets, towels, whiter than any soap or any other washing product known. So why have your white things fair-to-middlin' white, madam? Turn them over to Tide and get them real DAZZLING white!



TIDE
GETS CLOTHES CLEANER THAN ANY OTHER WASHDAY PRODUCT YOU CAN BUY
—yet TRULY SAFE for colors—



PROCTER & GAMBLE GUARANTEES EVERY PACKAGE OF TIDE!
Tide will do everything claimed for it in this advertisement. If you are not completely satisfied, return the unused portion of your package to dealer and purchase price will be refunded.



Now miracle suds!
More suds than any soap in hardest water! Kind-to-hands suds that look different, feel different. Wonderful for dishes, too. They sparkle, even without wiping!

TIDE'S IN—DIRT'S OUT!

TIDE WORKS EXTRA MIRACLES IN HARD WATER! OCEANS OF SUDS! NO WATER SOFTENERS NEEDED!

Рекламная кампания, сопровождавшая выход на рынок стирального порошка Tide, окрестила его «революционным» новым продуктом, и это не было простой шумихой. Новый синтетический стиральный порошок был гораздо более эффективным средством для стирки, чем традиционные разновидности мыла, позволив P&G подняться на новые высоты на ключевом для нее рынке. Tide вместе с появившимися автоматическими стиральными машинами существенно облегчил стирку и изменил привычки потребителей. В течение десятилетий он был самым крупным брендом корпорации, и, хотя потом его опередили подгузники Pampers, Tide остается важным источником доходов P&G вот уже почти шестьдесят лет с момента своего создания



Быстрый рост Procter & Gamble и ее экспансия в зарубежные страны после Второй мировой войны привлекли к ней широкий интерес и помогли ее президенту Нейлу Макэлрою стать «звездой» американской промышленности. Через несколько лет после того, как его фото появилось на обложке журнала Time, Макэлрой переехал в Вашингтон, чтобы занять пост министра обороны США



The advertisement features a vibrant, painterly illustration of a young boy with blonde hair and a wide, joyful smile, showing off his healthy teeth. He is wearing a colorful, patterned shirt. In his right hand, he holds a small, rectangular note from "CENTERVILLE DENTAL CLINIC". The note is written in cursive and reads: "Mrs Ryan, Not a single new cavity for Jimmy this trip - I've never seen his teeth in better condition. HJ". The artist's signature, "Norman Rockwell", is visible in the bottom right corner of the illustration.

“Look, Mom—no cavities!”

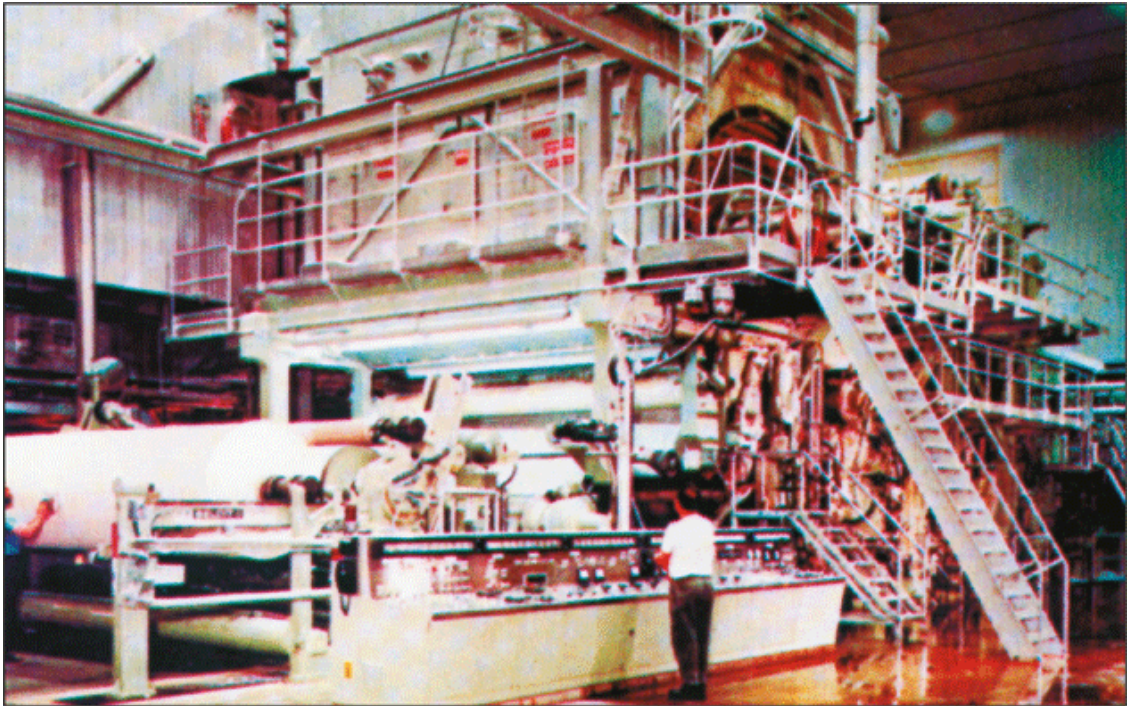


Crest Toothpaste stops soft spots from turning into cavities—means far less decay for grownups and children.

P&G и рекламные агентства, которые были ее партнерами, организовали много запоминающихся рекламных кампаний, включая знаменитую печатную рекламу художника Норманна Роквелла для зубной пасты Crest. Эта реклама подчеркивала полезные терапевтические свойства Crest, но настоящего успеха этот бренд добился через несколько лет, когда был официально поддержан Американской стоматологической ассоциацией



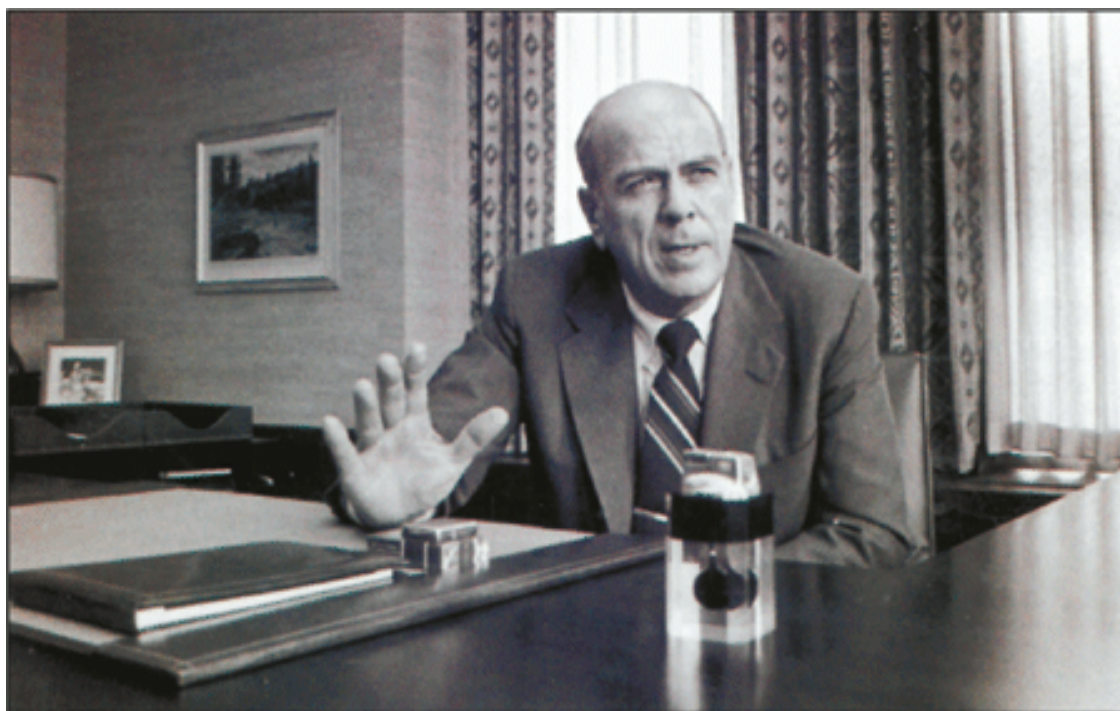
Пионер печатной и радиорекламы, а также рекламы в радио- и телевизионных мыльных операх, P&G рано начала осуществлять крупные инвестиции в телевидение. На фото: актер Кен Робертс рекламирует мыло Ivory телезрителям, которые смотрят дневные телепередачи



P&G вышла на рынок изделий из бумаги, приобретя в 1957 году бренд туалетной бумаги Charmin. Компания добилась успеха на этом рынке, но только после того, как произвела огромные инвестиции и овладела абсолютно новой технологией



В дополнение к новой технологии P&G использовала свой огромный потенциал в маркетинге и рекламе. Чтобы обеспечить успех своим изделиям из бумаги, P&G специально придумала популярных рекламных телеперсонажей. Мистер Уимпи (вверху) не мог противостоять искушению сжимать рулоны туалетной бумаги Charmin, подчеркивая тем самым ее мягкость, а Роузи (внизу) демонстрировала, что бумажные полотенца Bounty «обладают необычайно высокой впитывающей способностью и при этом не размокают»



Один из самых талантливых руководителей P&G Эд Харнесс в 1963 году перешел из ключевого бизнеса компании по производству фасованного мыла и моющих средств в новый бизнес по производству изделий из бумаги и стал генеральным менеджером. Под его руководством это направление стало успешным, а Pampers и Bounty превратились в бренды-блокба-

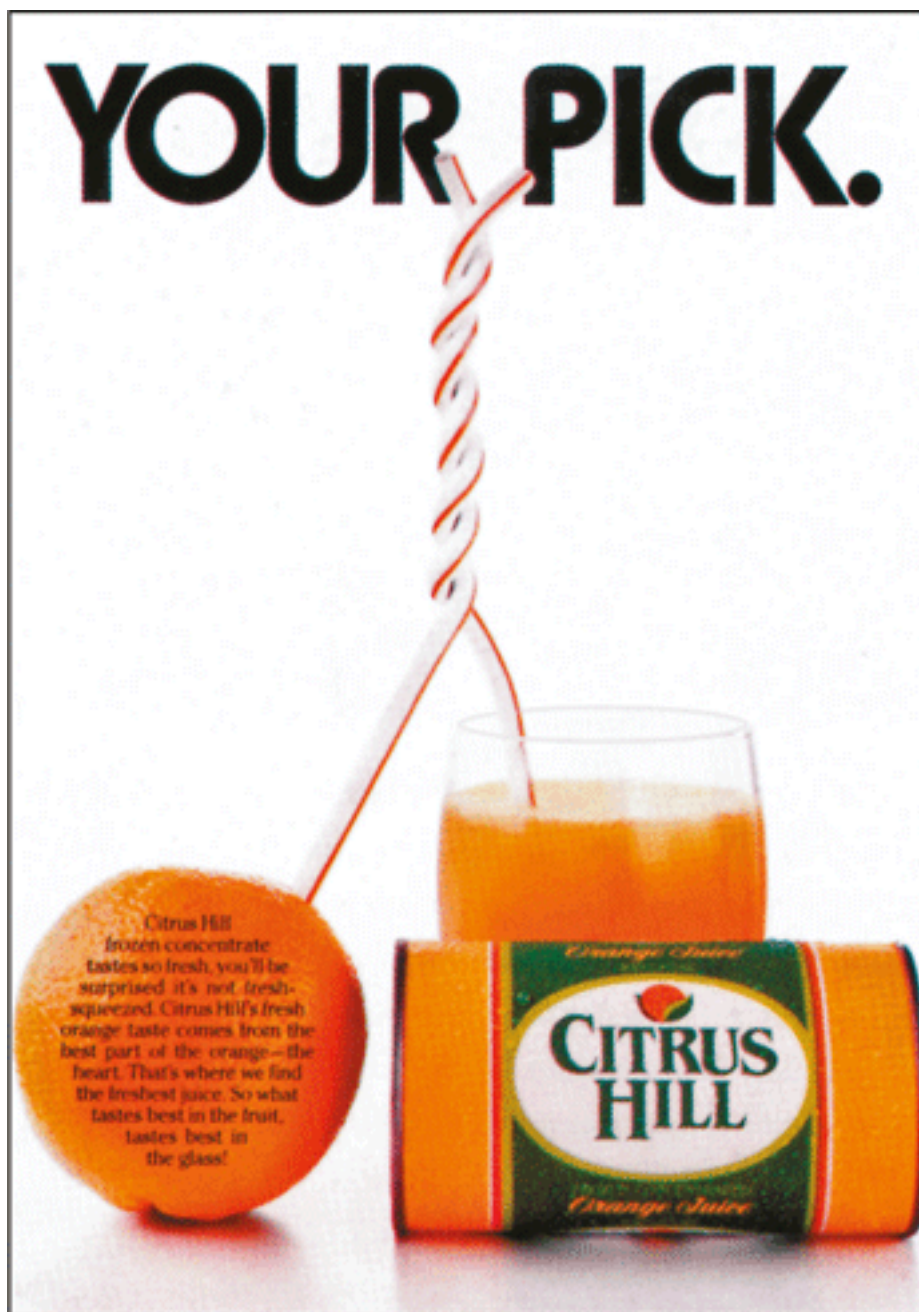
стеры. Харнесс сделал головокружительную карьеру, став президентом компании в 1970 году, а после ухода в отставку Говарда Моргенса – ее генеральным директором и председателем совета директоров



Джон Смейл стал преемником Харнесса на посту председателя совета директоров и генерального директора в 1981 году и занимал эти высокие посты девять лет. Смейл продемонстрировал свои выдающиеся способности еще в конце 1950-х – начале 1960-х годов, когда был менеджером по рекламе бренда Crest, быстро ставшего лидером на рынке. Заняв пост генерального директора, Смейл руководил выходом P&G в новые отрасли по производству лекарств и косметических средств, ускорил глобальную экспансию корпорации и руководил ее коренной реорганизацией



Эд Арцитт (он сфотографирован перед новыми башнями штаб-квартиры компании, построенными в 1985 году) отлично проявил себя в целом ряде различных направлений бизнеса P&G, прежде чем стал руководителем ее отделения в Европе. Там он создал интегрированную систему ведения бизнеса в регионе, которая позволила P&G стать лидером на многих рынках. Арцитт активно способствовал развитию бизнеса компании в Латинской Америке, Азии и Центральной и Восточной Европе. В 1990 году он сменил Джона Смейла на постах председателя совета директоров и генерального директора



Не все, к чему прикасалась P&G, превращалось в золото. Попытка в 1980-е годы укрепиться на рынке безалкогольных напитков и фруктовых соков потерпела неудачу. Компания приобрела и создала ряд брендов, но не смогла конкурировать со значительно более крупными, занимающими прочные позиции и владеющими изощренной стратегией маркетинга конкурентами. P&G продала большую часть своих брендов в этой отрасли в начале 1990-х годов



В конце 1850-х



1882



1930

Происхождение знаменитого логотипа P&G «месяц и звезды» неизвестно. В первые десятилетия своей истории компания продавала популярные «звездные» свечи (star – сокращение от stearic acid – «стеариновая кислота»), и сохранилось предание о том, что пятиконечные звезды, заключенные в круг, были на упаковочных ящиках для этих свечей. Если это действительно было так, то в конце 1830-х звезда в круге была преобразована в более привлекательный образ: 13 звезд (в честь первоначального числа американских штатов) и месяц – популярный в то время символ. В 1882 году этот логотип был зарегистрирован как торговая марка и в последующие годы несколько модифицировался. Наконец, примерно в 1930 году, скульптор Эрнест разработал хорошо известный современный дизайн логотипа. В начале 1980-х с этим логотипом возникли проблемы, так как начали распространяться слухи (ничем не обоснованные) о том, что он является символом сатанизма. В 1990-е годы компания постепенно отказалась от месяца и звезд, перейдя к современному логотипу, который представляет собой аббревиатуру названия компании – одну из самых узнаваемых в мировой экономике



Можно проследить осязаемую и тесную взаимосвязь между мылом и свечами в 1830-х и сегодняшними глобальными брендами. Корпорация Procter & Gamble с самого начала была ориентирована в первую очередь на бытовую продукцию. Ее рост и развитие были органичными: технология производства одного продукта вела к созданию другого, а приобретения других компаний позволяли занимать прочные позиции на смежных рынках



1991

P&G

P&G

2003



Европейский технологический центр в Брюсселе открылся в начале 1960-х годов и стал символом растущей ориентации компании на международный бизнес. Первоначальное здание в форме буквы «Н» расположено на заднем плане. Этот расширявшийся в несколько раз комплекс (теперь там находятся и административные отделы) – один из крупнейших комплексов P&G в Европе и является не только региональным ресурсом, но также и частью сети технологических центров компании, расположенных в разных странах мира



P&G вела дела в Латинской Америке начиная с 1940-х годов и заняла лидирующую позицию на рынках Мексики, стран Центральной Америки и Венесуэлы. Бизнес в этом регионе поддерживает Организация развития латиноамериканского рынка, расположенная в Каракасе



Первая попытка выхода P&G на рынок средств женской гигиены – тампоны Rely – закончилась решением добровольно отозвать бренд с рынка, и его выпуск был прекращен в 1980 году. Однако эта неудача не остановила компанию, и она вывела на рынок гигиенические прокладки Always (в Азии они продавались под маркой Whisper), которые превратились в пер-

вый глобальный бренд корпорации в середине 1980-х годов. С приобретением фирмы Tambrands в 1995 году P&G продолжила свое наступление на этом рынке. Эта сделка укрепила позиции P&G как глобального лидера на рынке средств женской гигиены



Джон Пеппер был председателем совета директоров и генеральным директором P&G с 1995 по 1998 год, в период быстрых перемен в корпорации, которая агрессивно расширяла свой бизнес по производству лекарственных средств, ускоряла темпы вывода на рынок новых продуктов, интегрировала в свою структуру крупные приобретения (Tambrands) и подготовилась к коренной глобальной реорганизации. Пеппер был инициатором разработки официальной декларации «О целях, ценностях и принципах» P&G и неустанно работал над тем, чтобы компания оставалась верна этим принципам



В 1980-е годы Дирк Ягер руководил впечатляющей реорганизацией бизнеса P&G в Японии. В начале 1990-х он возглавлял бизнес корпорации в Северной Америке и провел необходимую для P&G реорганизацию взаимоотношений с ее торговыми партнерами. Ягер недолго занимал должность генерального директора (1998–2000), но успел совершить очень удачную сделку по приобретению бренда Iams (корм для домашних животных), принесшего миллиардный доход



А.Дж. Лэфли – председатель совета директоров корпорации с 2000 года и генеральный директор с 2002 года – переориентировал P&G на крупнейшие бренды, крупнейшие рынки и крупнейших потребителей. Под его спокойным и вдохновляющим руководством компания достигла отличных успехов, добившись преимущества в двух критически важных ситуациях: покупатели предпочитают продукцию P&G брендам конкурентов в магазине и еще больше оценивают ее достоинства, когда используют ее дома



В 1985 году P&G купила фирму Richardson-Vicks, прежде всего из-за ее знаменитых средств от кашля и простуды. Менее дорогой частью сделки (но не менее важной) стала покупка бренда шампуня для волос Pantene. В 1990-е годы P&G превратила Pantene в глобальный бренд стоимостью в миллиард долларов, ставший ключевым в ее списке средств по уходу за волосами и косметики



Подобно Pantene, бренд SK-II был жемчужиной, найденной в бизнесе, приобретенном по другим причинам. После того как P&G купила Max Factor в 1991 году, она обнаружила SK-II, высококачественный косметический бренд с мировым потенциалом

24 SEPTEMBER 13, 1999 ADVERTISING AGE

Best of the best: Brilliant leadership, brand building, compelling advertising and use of the media mix are what makes history; by vote of the editors, here are the top five

Marketers of the Century

Creating a brand management system was only the start of a legacy devoted to nurturing of brands by leaders who understood consumers

1 Procter & Gamble



The image shows a stack of three iconic Procter & Gamble products. At the top is a white bar of Ivory soap with the word 'IVORY' embossed on it. Below it is a box of Crest Regular Paste toothpaste, featuring the brand name in red and blue, and 'CAVITY PROTECTION' in a red banner. At the bottom is a large red box of Tide detergent, with the brand name in a large, stylized white font. The background is a plain, light color.

Regprinted, with permission from the December 13, 1999 issue of Advertising Age, Copyright © Crain Communications Inc., 1999.

В декабре 1999 года журнал Advertising Age – «библия» рекламной отрасли – провозгласил P&G «маркетологом столетия номер один». Компания, которая долгие годы осуществляла самые крупные в мире инвестиции в рекламу, получила эту высокую оценку не только за свою верность этому средству маркетинга, но и за новаторство в сферах печатной, электронной и интерактивной рекламы, а также за лидерство в построении и поддержании брендов

Комментарии

1.

См. например, ежегодные рейтинги компаний, вызывающих наибольшее восхищение публики, в журнале Fortune начиная с 1985 года.

2.

Письмо Дэвида Суонсона (David Swanson) – Эду Райдеру (Ed Rider), 5 декабря, 2002 г. Корпоративные архивы Procter & Gamble, штаб-квартира компании P&G, Цинциннати, Огайо (далее – Архивы P&G). Многие старшие руководители компании высоко оценили бестселлер Джеймса К. Коллинза и Джерри И. Порраса по руководству компаниями (James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last*, New York: HarperBusiness, 1994). Коллинз и Поррас изучили по нескольку ведущих компаний в каждой из отраслей, в том числе P&G и Colgate в области потребительских товаров. Они пытались установить, почему некоторым компаниям удается на протяжении долгого времени процветать и возглавлять свои отрасли. Вывод заключался в том, что победители добиваются успеха за счет своего умения отличать основополагающие характеристики от преходящих качеств своей компании. Эти компании стойко придерживались небольшого количества фундаментальных идей и принципов, но были готовы изменить, порой резко и внезапно, все «не относящееся к главному». Такое понимание оказалось особенно близким для руководства P&G в 1990-е годы, потому что компания как раз переживала период весьма драматичных перемен, изменивших, в конечном итоге, некоторые давно устоявшиеся стратегии P&G (такие, как постоянная занятость сотрудников) и заставивших компанию отказаться от некоторых старейших брендов (таких, как Crisco, Jif и Spic and Span).

3.

Корпоративный отчет P&G, 2002. Архивы P&G.

4.

Cincinnati Daily Gazette, 26 October 1838. Это самое раннее из известных объявлений Procter & Gamble. Для получения дополнительной информации об отцах-основателях компании см.: Alfred Lief. *It Floats: The Story of Procter & Gamble* (New York: Rinehart & Company, 1958), pp. 14–20; Oscar Schisgall, *Eyes on Tomorrow: The Evolution of Procter & Gamble* (Chicago: J. G. Ferguson Publishing, 1981). Как Лиф, так и Шизгалл (в целом весьма достоверные источники) говорят о том, что название фирмы «Procter & Gamble» было впервые использовано (а следовательно, компания уже существовала) в марте 1837 года, однако архивариус P&G Эд Райдер указывает, что эти данные базируются на очевидно ошибочно датированном письме (написанном Кемпбеллу Морфиту (Campbell Morfit) Джеймсом Н. Гэмблом, а не Джеймсом А. Гэмблом, и отосланном в 1957, а не в 1937 году).

5.

Нэнси Ф. Коэн (Nancy F. Coehn) в книге *Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust from Wedgwood to Dell* (Boston: Harvard Business School Press, 2001) доказывает, что к тому времени как Procter & Gamble начала выпускать на рынок свое мыло и свечи, бренды существовали по крайней мере уже полстолетия. Однако этот ранний брендинг относился к области потребления высшего и среднего класса и товарам, изготовленным ремесленным способом (таким, как веджвудский фарфор), а не фасованным продуктам массового производства.

6.

Carl W. Condit, *The Railroad and the City: A Technological and Urbanistic History of Cincinnati* (Columbus: Ohio State University Press, 1977), pp. 5–6.

7.

Charles Cist, *Sketches and Statistics of Cincinnati in 1851* (Cincinnati: W. H. Moore & Co., 1851), p. 279 («100 тысяч свиней ежегодно»); Condit, *Railroad and the City* («четверть всего количества свиней, забиваемых за год в Соединенных Штатах»); Charles Cist, *Cincinnati in 1841*. (Cincinnati: W. H. Moore & Co., 1841, 54, 58 («62 мясника, занимающихся говядиной и свиной»)).

8.

Cist, *Cincinnati in 1841*, разные страницы.

9.

См. в особенности: William Cronon, *Nature's Metropolis: Chicago and the Great West* (New York: W. W. Norton, 1992).

10.

Названия пароходов взяты из расчетной книги за 1852–1853 гг. Архивы P&G.

11.

Procter & Gamble к А. Ives, Детройт, 17 ноября 1848. Архивы P&G.

12.

Cronon, *Nature's Metropolis*.

13.

Кассовая книга (1849–1852). Архивы P&G. Об использовании мыла и свечей для оплаты расходов на зарплату; см. также: John M. Donnelly. Недатированный документ (запись воспоминаний работника того периода). Архивы P&G.

14.

Кассовая книга (1849–1852).

15.

О роли местных банков см.: Donnelly. Недатированный документ. Обратите внимание, что подобный способ финансирования был широко распространен до Гражданской войны в США.

16.

Там же.

17.

Condit, *Railroad and the City*, pp. 6–9.

18.

Гроссбух, 1864–1866. Архивы P&G.

19.

James Norris Gamble. Лабораторная тетрадь. Из коллекции Нипперта, Архивы P&G.

20.

Lief, *It Floats*, pp. 34–35.

21.

Записи компании Dunn & Bradstreet Credit, Baker Library, Harvard Business School, Harvard University, Cambridge, MA, 78, pp. 302, 303, 464.

22.

Cincinnati Sun, 22 December 1886 г. (вырезка сохранилась в Архивах P&G); содержащиеся в статье данные о производстве свечей и мыла предоставлены Харли Проктером.

23.

Cronon, *Nature's Metropolis*, pp. 228–230.

24.

Stuart Bruchey, *Enterprise: The Dynamic Economy of a Free People* (Cambridge: Harvard University Press, 1990), p. 270.

25.

Там же, pp. 308–311 (об индустриализации и повышении доходов), p. 263 (об урбанизации).

26.

Определяющим источником является Alfred D. Chandler, Jr. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge: Harvard University Press, 1977).

27.

Относительно Хайнца см.: Nancy F. Koehn, «Henry Heinz and Brand Creation in the Late Nineteenth Century. Business», *History Review*, осень 1999, pp. 349–393.

28.

Alfred Lief, *It Floats: The Story of Procter & Gamble* (New York: Rinehart & Company, 1958), p. 49. Письмо Джеймса Н. Гэмбла к Г.Дж. Моррисону, 3 февраля 1923. Manufacturing Administration Research Library, Ivorydale, Procter & Gamble. К сожалению, письмо в Архивах P&G не сохранилось, хотя Альфред Лиф и приводит его копию.

29.

Заметки Лифа. Архивы P&G. В качестве источника Лиф ссылается на письмо от Джеймса Н. Гэмбла к Г.Дж. Моррисону, 9 февраля, 1923. – Manufacturing Administration Research Library. К сожалению, письмо в Архивах P&G не сохранилось. Относительно «божественного откровения» см.: Lief. *It Floats*, p. 6.

30.

Susan Strasser, *Satisfaction Guaranteed: The Making of the American Mass Market* (New York: Pantheon Books, 1989), pp. 44–45. Весьма уместно, что в 1878 году, как раз когда P&G начала выпускать мыло Ivory, группа производителей США образовала Ассоциацию по торговым маркам США.

31.

Lief, It Floats, pp. 6–7.

32.

Там же, р. 7.

33.

Там же, pp. 8–9.

34.

Анализ клиентов Ayer см.: Ralph Hower, *The History of an Advertising Agency: N. W. Ayer & Son at Work, 1869–1939* (Cambridge: Harvard University Press, 1939), p. 638.

35.

Strasser, *Satisfaction Guaranteed*, p. 91.

36.

Там же.

37.

Advertising Age, 20 August 1987, 10.

38.

Independent, 21 December 1882; *The Century Magazine*, February 1883. Объявление в *The Century Magazine* выделяет «99 44/100 %» жирным шрифтом. В варианте *Independent* в конце объявления добавлен текст: «Try it. Sold Everywhere» («Попробуйте его. Продается везде». – Прим. пер.).

39.

Ivory представляет собой классический случай того, что Ричард Тедлоу (Richard Tedlow) в своей книге *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America* (Boston: Harvard Business School Press, 1996) называет маркетингом второй ступени.

40.

С другой стороны, объявление изображает Ivory как незавернутый брусок мыла, без характерной упаковки. На протяжении XIX века объявления редко изображали Ivory в упакованном виде.

41.

Две небольшие учетные книги в Архивах P&G показывают, что Харли Проктер тщательно отслеживал рекламу в журналах, отмечая суммы, заплаченные художникам за рисунки (Харли Проктер. Расчетные книги). Суммы составляли от 20 до 75 долларов за рисунок, и компания заказывала и получала непрерывающийся поток иллюстраций.

42.

Cincinnati Sun, 22 December 1886 (вырезка сохранилась в Архивах P&G).

43.

A Trip to Ivorydale. Статья без даты (1886?) (вырезка сохранилась в Архивах P&G).

44.

Cincinnati Enquirer, July 1885; A Trip to Ivorydale. Moonbeams (корпоративная газета P&G), July 1920, 4.

45.

Thomas Glenn, Reminiscences [sic] of the Procter & Gamble Company's Central Avenue Plant by Mr. Thomas Glenn. Машинописная рукопись. Архивы P&G, p. 2.

46.

A Trip to Ivorydale, Moonbeams, July 1920, 1.

47.

Glenn, Reminiscences, p. 3.

48.

Before Ivorydale: The Central Avenue Factory, Moonbeams, February, 1920, 2.

49.

A Trip to Ivorydale, Moonbeams, July 1920, 4. Упаковочные машины начали использоваться только около 1905 г.

50.

Lief, It Floats, pp. 73–79.

51.

Там же, pp. 75–76.

52.

Отчет о прибылях и убытках, графа 4. Из коллекции Нипперта, Архивы P&G.

53.

Cincinnati Sun, 22 December 1886 (вырезка сохранилась в Архивах P&G).

54.

Отчет о прибылях и убытках за шесть месяцев с 1 апреля по 1 октября 1889 г., Вох 4, из коллекции Нипперта, Архивы P&G.

55.

Рукописное открытое письмо, 28 ноября 1885 г. Архивы P&G. Каковы были размеры массовой рассылки и как именно компания определяла нескольких хороших хозяек в той или иной местности, выяснить точно на основании сохранившейся документации невозможно.

56.

Там же.

57.

Рукописное открытое письмо, Procter & Gamble к «Мадам», 24 августа 1889 г. Архивы P&G.

58.

Журналы с отчетностью департамента продаж: «Misc. Memorandums» № 1 и № 2. Архивы P&G.

59.

Копия печатного обращения, без даты, P&G Scrapbook, 1896–1912, Архивы P&G.

60.

The Century Magazine, July 1891, рекламное объявление.

61.

[Hastings French and Harry Brown]. «Misc. Memorandums» #2 Opened October 1st 1896. Архивы P&G.

62.

См. отчеты в папке: Sales by Brand, 1888–1910, 1910–1918. Sales Box 6. Архивы P&G. Итоговые цифры отражают увеличение веса бруска Ivory с шести до десяти унций. Данные о продажах за XIX век не сохранились.

63.

Там же.

64.

Hower, History of an Advertising Agency; Stephen Cox, The Mirror Makers: A History of American Advertising and Its Creators (New York: William Morrow and Company, Inc., 1984.)

65.

В конце 1800-х многие компании США регистрировались как корпорации в штате Нью-Джерси из-за благоприятных законов этого штата в отношении учреждения корпораций.

66.

Информацию относительно формирования рынка промышленной собственности и современных корпораций США см.: Thomas Navin and Marion Sears, «The Rise of a Market for Industrial Securities, 1887–1902», Business History Review 29 (1954), pp. 105–138; Naomi Lamoreaux, The Great Merger Movement in American Business, 1895–1904. (New York: Cambridge University Press), 1985.

67.

См., в частности: Sanford M. Jacoby, Modern Manors: Welfare Capitalism Since the New Deal (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1997).

68.

Цитируется по: Alfred Lief, It Floats: The Story of Procter & Gamble (New York: Rinehart & Company, 1958), p. 84.

69.

Oscar Schisgall, Eyes on Tomorrow: The Evolution of Procter & Gamble (Chicago: J. G. Ferguson Publishing, 1981), p. 65.

70.

Статистика в соответствии с данными Бюро переписей населения США (U.S. Bureau of the Census), 1890, vol. 11; и Manufacturers, vol. 2 (1930). Данные 1890 года учитывают производство мыла и свечей в совокупности (и не предоставляют результатов конкретно по мылу); в данных 1930 года учтено только производство мыла (производство свечей к этому времени стало сравнительно небольшим).

71.

Ferdinand Otter, «Two Great Soap Companies Compared», Magazine of Wall Street, 6 September 1930 г., pp. 740–741.

72.

«99 44/100 % Pure Profit Record». Fortune, April 1939, p. 154.

73.

К этому времени лаборатории организовывались на многих предприятиях тяжелой промышленности, но не в компаниях, работающих в таких отраслях, как производство мыла.

74.

History of the Chemical Division. Машинописный отчет, 1960. Папка: «History of Chemical Division» Research & Development Box 6. Архивы P&G.

75.

Там же.

76.

Шизгалл (Schisgall) упоминает об этом в книге Eyes on Tomorrow, p. 41.

77.

R. A. Duncan, «Some Items of Interest on the Record of Procter & Gamble». 24 October 1958. Архивы P&G.

78.

Там же.

79.

Однако нужно отметить, что в середине 1800-х годов компании довелось заниматься продажей свиного жира.

80.

Лучшим источником относительно маркетинговой кампании Crisco является Strasser, Satisfaction Guaranteed, p. 3–15.

81.

J. George Frederick, Efficient Planning Before Advertising, Printers Ink, 9 January 1913.

82.

Richard R. Deupree, «Talk Before the P&G Club». 19 September 1912. Архивы P&G.

83.

Procter & Gamble Distributing Co. (около 1905?). P&G Scrapbook, 1896–1912. Архивы P&G.

84.

Там же.

85.

Procter & Gamble Distributing Co., циркулярное письмо розничным торговцам, без даты (около 1903–1904 гг.), P&G Scrapbook, 1896–1915. Архивы P&G.

86.

Procter & Gamble Distributing Co., циркулярное письмо, без даты (около 1904 г.). P&G Scrapbook, 1896–1912. Архивы P&G.

87.

Deupree, «Talk Before the P&G Club».

88.

Там же.

89.

Richard R. Deupree, Dividend Day Talk. 13 February 1926., Архивы P&G.

90.

Deupree, Talk Before the P&G Club.

91.

Там же.

92.

Там же.

93.

Deupree, «Dividend Day Talk».

94.

См., например: Interstate Grocer, 30 June, 10 July, и 17 July 1920, вырезки взяты из Альбома с вырезками P&G, Архивы P&G.

95.

Дюпри, выступление перед P&G Club (Deupree, «Talk Before the P&G Club»).

96.

Там же.

97.

Там же.

98.

Уильям Купер Проктер (William Cooper Procter), письма к Мэри Э. Джонстон (Mary E. Jonston), 6 июля 1922 г. и 19 января 1923 г., изданы частным образом в 1957 г. (Letters of William Cooper Procter, Архивы P&G, 136, 151).

99.

Запись беседы П. Смелзера (D.P. Smelser) и Дж. Д. Генри (J. D. Henry), 29 августа 1962, «MRD Talks» File, AD1, Market Research Box 1, Архивы P&G).

100.

«99 44/100 % Pure Profit Record», p. 162.

101.

Запись беседы П. Смелзера (D.P. Smelser) и Дж. Д. Генри (J. D. Henry).

102.

История департамента исследований рынка, машинописная рукопись; 1 февраля 1962 г. (Market Research History File, AD1, Market Research Box 1, Архивы P&G)

103.

Там же.

104.

Там же.

105.

Обсуждение вопросов, связанных с департаментом исследований рынка (D.P. Smelser, R.N. Humphries, C.W. Knappenberger, and Ruth Mooney, «Talk on Market Research Department. October 1958», MRD Talks» folder, AD1 Market Research Box 1, Архивы P&G).

106.

Письмо Эда Райдера (Ed Rider) к Джону Смейлу (John Smale), посвященное истории бренд-менеджмента и суммирующее результаты беседы с У.Р. Чейзом (W.R. Chase) и Клинтом Пейсом (Clint Pace) (Brand Management History, 30 June 1987 г., Архивы P&G).

107.

Письмо Нейла Макэлроя (Neil McElroy) к Р.Ф. Рогану (R.F. Rogan), 13 мая 1931. P&G Archives.

108.

Там же.

109.

Alfred D. Chandler, Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise (Cambridge: The MIT Press, 1962).

110.

Otter, «Two Great Soap Companies Compared», pp. 740–741.

111.

Lief, It Floats, p. 198.

112.

На заводах в Канзас-Сити и Сент-Луисе происходили кратковременные сокращения рабочей недели. А некоторым заводам Вискее пришлось пойти на временное увольнение ряда сотрудников.

113.

См. данные Curtis Publishing Company, ссылка на которые дается в статье «Setting the Pace во внутренней газете P&G Moonbeams, April 1929, 10.

114.

«99 44/100 % Pure Profit Record», р. 81–82. К сожалению, не сохранилось точных данных, дающих более полное представление о ситуации.

115.

Duncan, «Some Items of Interest».

116.

Time, 5 October 1953 г., 92.

117.

Дж. Томас Хальберштадт (G. Thomas Halberstadt), интервью, 7–9 апреля 1984. Архивы P&G, 34).

118.

Robert A. Duncan, «P&G Develops Synthetic Detergents 1931–1946: A Short History». Машинописный отчет, 15 июля 1958, Архивы P&G.

119.

Там же.

120.

Дэвид «Дик» Байерли, «История Tide, машинописный отчет» (David «Dick» Byerly, «History of Tide», 15 июня 1950, Архивы P&G); см. также: письмо Дж. Томаса Хальберштадта к Алану Кентроу (Alan Kantrow), 24 апреля 1984. Архивы P&G.

121.

Дж. Томас Хальберштадт (G. Thomas Halberstadt), интервью.

122.

Там же. Рассказ Хальберштадта о научных исследованиях, связанных с разработкой Tide, представляет собой один из лучших и наиболее полных отчетов об этом критически важном этапе в истории компании. Там, где не указано особо, все цитаты на нескольких страницах, описывающих период с 1939 по 1946 год, взяты из источника.

123.

Помимо интервью Тома Хальберштадта см. также его письмо к Алану Кентроу (Alan Kantrow), 24 апреля 1984. Архивы P&G.

124.

Дж. Томас Хальберштадт (G. Thomas Halberstadt), интервью.

125.

Детальное описание сложного процесса, при помощи которого P&G традиционно разрабатывала и выводила товары на рынок в тот период, см.: «Curtain Going Up on Brand X», Moonbeams, November 1948 – May 1949.

126.

Архивы P&G, электронная база данных.

127.

Относительно ведущей роли Герхарта см. данные Дона Бейкера. Архивы P&G, электронная база данных. См. также Thomas Hine. The Total Package: The Evolution and Secret Meanings of Boxes, Bottles, Cans, and Tubes (Boston: Little, Brown and Company, 1995, p. 147–149), где первоначальный дизайн приписывается Дональду Дески.

128.

Письмо Гибба Кери (Gibb Carey) к Эду Райдеру (Ed Rider), 12 декабря 2002. Архивы P&G.

129.

Информация о строительстве грануляционных башен и процессе гранулирования взята из интервью по телефону с Джеймсом Юэллом (James M. Ewell), Чарльзом Фуллграфом (Charles Fullgraf) и Джорджем Броудфуттом (George Broadfoot), 10 мая 2001.

130.

Джеймс Юэлл (James M. Ewell), интервью, 22 июня 1994. Архивы P&G.

131.

Дин Файт (Dean P. Fite), письмо с воспоминаниями о Tide, 6 января 1996. Архивы P&G.

132.

Джеймс Юэлл (James M. Ewell), интервью.

133.

Чарльз Фуллграф (Charles Fullgraf), интервью, 16 февраля 1995, Архивы P&G.

134.

Роберт Лейк (Robert Lake), письмо с воспоминаниями о Tide, 20 декабря 1995, Архивы P&G.

135.

Джеймс Юэлл (James M. Ewell), интервью.

136.

Джордж Майерс (George T. Myers), письмо с воспоминаниями о Tide, 21 декабря 1995, Архивы P&G.

137.

Брюс У. Прайс-старший (Bruce W. Price, Sr.), письмо с воспоминаниями о Tide, 20 декабря 1995, Архивы P&G.

138.

Макс Б. Шмидт (Max B. Schmidt), письмо с воспоминаниями о Tide, 19 февраля 1996, Архивы P&G.

139.

Джордж Броудфут (George Broadfoot), интервью по телефону, 10 мая 2001.

140.

Письмо Дж. Томаса Хальберштадта (G. Thomas Halberstadt) Алану Кентроу (Alan Kantrow), 24 апреля 1984, Архивы P&G; Consumer Reports, August 1949, 357; February 1951, 53–54.

141.

Эдгар Г. Лотспейч (Edgar H. Lotspeich), интервью, 1 марта 1993, Архивы P&G.

142.

Time, 5 October 1953, 92.

143.

Папка и схема «Производство гранул синтетического моющего вещества, 1941–1973» («Synthetic Granules Production», 1941–1973), Архивы P&G.

144.

Относительно перевода Oxydol на синтетическую основу см.: Time, 5 October 1953, 93; Manufacturing Minutes, 7 April 1950, Архивы P&G.

145.

Доклад президента Ричарда Дюпри на ежегодном собрании акционеров (Richard R. Deupree, «President's Report to Shareholders at Annual Meeting», 8 October 1947), Архивы P&G.

146.

Спенсер Кло (Spencer Klaw), «The Soap Wars – A Strategic Analysis», Fortune, June 1963, pp. 123–125, 184–198; данные по долям рынка и прибыли – p. 125.

147.

Джон Смейл (John Smale), письмо авторам, 13 января 2003.

148.

Компания выражала свои цели в показателях роста объема производства, а не размера доходов. Существовало убеждение, что опираться на размер доходов некорректно из-за влияния таких факторов, как инфляция. См.: Джон Смейл, интервью от 8 февраля 2001; Peter Vanderwicken, P&G's «Secret Ingredient», Fortune, July 1974, 75–79, 164–166.

149.

Большая часть выводов в этом разделе взята из следующих источников: Bernard Bailyn et al., The Great Republic: A History of the American People, 4th ed., vol. 2 (Lexington, MA: D. C. Heath

and Co., 1992); Thomas K. McCraw, American Business, 1920–2000: How It Worked (Wheeling, IL: Harlan Davidson, 2000).

150.

Spencer Klaw, «Winner and Still Champion: P&G», Fortune, March 1956, 105–106.

151.

Там же.

152.

«Howard Morgens to Retire After Forty-Four Years with P&G», Moonbeams (внутренний информационный бюллетень P&G), February 1977, 2–3.

153.

Говард Моргенс (Howard Morgens), беседа с Джоном Смейлом (John Smale) и Эдвином Арцтом (Edwin L. Artzt), 18 июня 1994, Архивы P&G.

154.

Чарльз Фуллграф (Charles Fullgraf), интервью от 16 февраля 1995; Говард Моргенс (Howard Morgens), интервью от 11–12 августа 1993; Editors of Advertising Age, Procter & Gamble: The House That Ivory Built: 150 Years of Successful Marketing (Lincolnwood, IL: National Textbook Company Business Books, 1989, 28).

155.

Джон Пеппер (John Pepper), интервью от 12 декабря 2002.

156.

McCraw, American Business, 1920–2000, 7–8, 48–49, 209–211.

157.

«Twenty Years of Effort: The Story Behind Crest», Moonbeams, производственное издание, June 1962, 3; Верлинг Вото (Verling Votaw), интервью от 7 апреля 1984.

158.

Editors of Advertising Age, The House That Ivory Built, 24.

159.

Чарльз Фуллграф (Charles Fullgraf), интервью от 16 февраля 1995, Архивы P&G.

160.

Джим Монтон, «История производства средств по уходу за волосами P&G» (Jim Monton, «Hair Care History at P&G»), презентация 1999, Архивы P&G; Lief, It Floats, 256–257.

161.

Джим Монтон, «История производства средств по уходу за волосами P&G» (Jim Monton, «Hair Care History at P&G»).

162.

Nancy Giges, «Shampoo Rivals Wonder When P&G Will Seek Old Dominance», Advertising Age, 23 September 1974, 3.

163.

Гарри Текленбург (Harry Tecklenburg), речь на ежегодном собрании в Институте промышленных исследований, Финикс, Аризона, 4 мая 1987 (машинописный отчет), 1–2. Архивы P&G.

164.

Procter & Gamble, годовые отчеты за 1955 и 1956 годы; Lief, It Floats, 289.

165.

Oscar Schisgall, Eyes on Tomorrow: The Evolution of Procter & Gamble (Chicago: J. G. Ferguson Publishing, 1981), 230.

166.

Schisgall, Eyes on Tomorrow, p. 186.

167.

Bailyn et al., The Great Republic, 485; Margaret Josten and Alan Vonderhaar, «P&G Chief Belies Grey Flannel Myth», Cincinnati Enquirer, 8 July 1979.

168.

McCraw, American Business, 1920–2000; Vanderwicken, P&G's Secret Ingredient, 75; Schisgall, Eyes on Tomorrow, 193.

169.

Дж. Дж. Кэри (G.G. Carey), письмо к Эду Райдеру (Ed Rider), 9 December 2002, Архивы P&G.

170.

McCraw, American Business, 1920–2000, 126.

171.

Schisgall, Eyes on Tomorrow, 193; Замечания Джона Смейла, бывшего председателя совета директоров и генерального директора (John Smale, «Remarks by John G. Smale, Retired Chairman and Chief Executive», P&G Operations Committee, Cincinnati, 3 November 1997, Архивы P&G).

172.

Schisgall, Eyes on Tomorrow, 160, 278; Editors of Advertising Age, The House That Ivory Built, 158–165.

173.

См., например: Klaw, Winner and Still Champion: P&G, Fortune, March 1956, 198.

174.

Уоррен Олбрайт (Warren Albright) (агентство N. W. Ayer), интервью Дж. Дж. Кэри (G. G. Carey), без даты, Архивы P&G.

175.

Уолтер Лингл (Walter Lingle), интервью от 27 сентября 1987.

176.

Walter Lingle, «How P&G Entered France», машинописная рукопись, 22 июня 1992. Архивы P&G.

177.

Такие негласные соглашения были характерны для химической промышленности, хотя они имели место и в стекольной, электротехнической и других отраслях.

178.

Уолтер Лингл (Walter Lingle), интервью; Национальное управление по аэронавтике и исследованию космического пространства, «Биографические данные Уолтера Л. Лингла-мл., второго помощника руководителя, НАСА», 3 марта 1964. Копия в личном деле Уолтера Лингла, Архивы P&G.

179.

Общий обзор этой политической ситуации содержится в работе: Michael C. Meyer and William H. Beezley, eds., *The Oxford History of Mexico* (New York: Oxford University Press, 2000), 576–587.

180.

Уолтер Лингл (Walter Lingle), интервью.

181.

Моргенс (Morgens), интервью от 11–12 августа 1993; Том Боуер (Tom Bower), интервью [1996?]; «P&G Makes Its Pitch in Europe», *Chemical Week*, 30 March 1963.

182.

Уолтер Лингл (Walter Lingle), интервью; Уильям Гурганус (William Gurganus), интервью от 27 апреля 1994.

183.

Сами Шериф (Samih Sherif), интервью от 8 сентября 1996.

184.

Моргенс, интервью от 11–12 августа 1993.

185.

Фуллграф (Charles Fullgraf), интервью от 16 февраля 1995; Гурганус (William Gurganus), интервью от 27 апреля 1994; Эд Артцт (Ed Artzt), интервью от 6 декабря 2002.

186.

О.Б. Батлер (O.B. Butler), интервью от 26–27 сентября 1994.

187.

Procter & Gamble, годовой отчет, 1972, 9.

188.

Там же, 4; Procter & Gamble, годовой отчет, 1971, 3.

189.

Уолтер Лингл (Walter Lingle), цитата по Schisgall, *Eyes on Tomorrow*, 182.

190.

Уильям Гурганус (William Gurganus), интервью от 27 апреля 1994.

191.

Джим Эдвардс (Jim Edwards), интервью от 7 февраля 2001.

192.

Editors of Advertising Age, *The House That Ivory Built*, 32.

193.

Джон Смейл (John Smale), интервью от 8 февраля 2001.

194.

Там же; Gary M. Walton and Hugh Rockoff, *History of the American Economy*, 9th ed. (Stamford, CT: Thomson Learning, 2002), 658; McCraw, *American Business, 1920–2000*, 137; Blackford, *Rise of Modern Business*, 182. См. также: Neil Fligstein, *The Transformation of Corporate Control* (Cambridge: Harvard University Press, 1990).

195.

Чарльз Фуллграф (Charles Fullgraf), интервью от 20 сентября 1995.

196.

Walton and Rockoff, *History of the American Economy*, 654–655.

197.

Национальный совет по контролю над промышленным загрязнением, «Моющие средства: отчет о ситуации», доклад на совете (National Industrial Pollution Council, «Detergents: A Status Report», Washington, D.C.: National Industrial Pollution Control Council, March 1971); Институт домоводства, «Доклад института о дилемме моющих средств» (Good Housekeeping Institute, «An Institute Report on the Detergent Dilemma», New York: Hearst Corporation, January 1971); Procter & Gamble, Ежегодный отчет (Annual Report, 1971, 5); Джон Смейл (John Smale), интервью от 6–7 мая 1997.

198.

Том Лейко (Tom Laco), речь в мюзик-холле, 15 декабря 1972. Архивы P&G.

199.

Джон Смейл (John Smale), интервью от 6–7 мая 1997.

200.

Эд Харнесс (Ed Harness), речь в мюзик-холле, 8 декабря 1977, Архивы P&G; Джон Смейл (John Smale), интервью от 6–7 мая 1997; Schisgall, *Eyes on Tomorrow*, 257.

201.

Том Лейко (Tom Laco), речь в мюзик-холле; Эд Харнесс, речь в мюзик-холле.

202.

«Gone Fishing: Edward Harness Retires from P&G», Moonbeams, производственное издание, March 1984, 23; Oliver M. Gale, «Edward Granville Harness», Университет Цинциннати, интернет-библиотека по бизнесу и экономике, адрес веб-сайта: < http://www.libraries.uc.edu/research/subject_resources/business/book_Edward_Harness.htm > (данные на февраль 2003 г.).

203.

Чарльз Фуллграф (Charles Fullgraf), интервью от 20 сентября 1995; Vanderwicken, «P&G's Secret Ingredient», 75.

204.

Schisgall, Eyes on Tomorrow, 248.

205.

Чарльз Фуллграф (Charles Fullgraf), интервью от 20 сентября 1995.

206.

Giges, «Shampoo Rivals Wonder When», 4.

207.

Рей Болич (Ray Bolich), интервью от 14 ноября 2001, 72. Tobie Sullivan, «Keeping Pace with Fickle Customers», section 2, Toiletries/Beauty Aids, Advertising Age, 25 February 1980, S. 10.

208.

Сесилия Кузма (Cecilia Kuzma), интервью от 6 апреля 2001.

209.

Edward G. Harness, «Why I Think Procter & Gamble Is Unique: Excerpts from a talk at the recent Year-end management meetings», Moonbeams, производственное издание, February 1972, 4.

210.

James K. Todd, et al., «Toxic-Shock Syndrome Associated with Phage-Group-I Staphylococci», The Lancet 1116 (1978), 2.

211.

«Warnings Fail to Halt "Rely" Tampon Sales», Washington Post, 24 September 1980; «FDA Plans Warning Labels on Tampons», Washington Post, 26 September 1980; Dekkers L. Davidson, «Managing Product Safety: The Case of the Procter & Gamble Rely Tampon», HBS Case study no. 9-383-131, 1983; 1, 6; Kehm vs. Procter & Gamble, 724 F.2d 613; «A New Warning for Tampon Users», Newsweek, 6 October 1980.

212.

Том Лейко (Tom Laco), докладная записка для совета директоров P&G, 9 сентября 1980. Архивы P&G.

213.

Чарльз Фуллграф (Charles Fullgraf), интервью от 20 сентября 1995; «Managing Product Safety», 7. Служебная записка (Memo) Роберта Миллера (Robert J. Miller) Эду Арццу и др. (Ed Artzt, et al.), копия – в P&G Archives, 68. Джим Эдвардс (Jim Edwards), интервью от 7 февраля 2001.

214.

«\$75 Million Reserve Set By Maker of Rely», Washington Post, 15 October 1980; «The Decision Was Easy», Advertising Age, 20 August 1987, 207; Jeffrey B. Kaufmann, et al., «The Myth of Full Disclosure: A Look at Organizational Communications During Crises», Business Horizons, July – August 1994, 32.

215.

«The Decision Was Easy», 207.

216.

Advertising Age, 20 October 1980.

217.

Джон Смейл (John Smale), интервью от 6–7 мая 1997.

218.

Говард Моргенс (Howard Morgens), беседа с Джоном Смейлом (John Smale) и Эдвином Арццом (Edwin L. Artzt), 18 июня 1994.

219.

Джим Эдвардс (Jim Edwards), интервью от 7 февраля 2001.

220.

«Диверсификация всегда была важна и выгодна для P&G; заявление председателя совета директоров», пресс-релиз P&G от 9 октября 1956, Архивы P&G; Нейл Макэлрой (Neil McElroy), «Беседа по поводу выплаты дивидендов», 19 января 1957, Архивы P&G; «О приобретении бумажной фабрики Charmin P&G», пресс-релиз P&G от 20 сентября 1956, Архивы P&G.

221.

Гэри Мартин (Gary Martin), интервью от 31 мая 2000; Дик Фелдон (Dick Feldon), интервью от 28 июня 1994.

222.

«The Tissue-Paper War», Forbes, 15 January 1965, 21–23.

223.

«Paper», Forbes, 1 January 1957, 85; «P&G vs. Scott: Battle of the Century», Forbes, 15 June 1963, 16.

224.

«Charmin Paper... Past... Present... and Future», Moonbeams, производственное издание, April 1965, 8; Дик Фелдон (Dick Feldon), интервью от 28 июня 1994.

225.

Говард Моргенс (Howard Morgens), интервью от 11–12 августа 1993; Уолтер Лингл (Walter Lingle), интервью от 27 сентября 1987; Джим Эдвардс (Jim Edwards), интервью от 7 февраля 2001.

226.

Эд Харнесс (Ed Harness), высказывания во время обеда руководителей Charmin, 18 февраля 1965, Архивы P&G.

227.

Schisgall, Eyes on Tomorrow, 213; интервью с Виктором Миллзом (Victor Mills), отделение изделий из бумаги, 25 августа 1961, Архивы P&G.

228.

Интервью с Виктором Миллзом (Victor Mills), отделение изделий из бумаги; Ларри Сэнфорд (Larry Sanford), интервью от 19 ноября 1998.

229.

Интервью с Виктором Миллзом (Victor Mills), отделение изделий из бумаги.

230.

Эд Артцт (Ed Artzt), интервью от 6 декабря 2002.

231.

Говард Моргенс (Howard Morgens), интервью от 11–12 августа 1993; P&G vs. Scott, Forbes, 15 June 1963.

232.

Эд Артцт (Ed Artzt), интервью от 6 декабря 2002.

233.

Эд Харнесс (Ed Harness), служебная записка Биллу Сноу (Bill Snow) и другим, 12 марта 1964, Архивы P&G; «Meet Our New Chief Executive Officer», Moonbeams, производственное издание, 1974, 16; Чак Фуллграф (Charles Fullgraf), интервью от 20 сентября 1995.

234.

«The Tissue-Paper War», 22.

235.

Завод в Мехупани не был достроен вплоть до начала 1970-х, хотя первая бумагоделательная машина была запущена там еще в мае 1967 года. К июлю 1968 года на целлюлозном заводе было налажено производство дешевой сульфитной целлюлозы, используемой при изготовлении туалетной бумаги и бумажных полотенец.

236.

Фред М. Уэллс (Fred M. Wells), интервью от 9 июня 1984. См. также: Джим Эдвардс (Jim Edwards), служебная записка Эду Харнессу (Ed Harness), февраль 1966, Архивы P&G.

237.

Эд Харнесс (Ed Harness), высказывания во время обеда руководителей отделения изделий из бумаги, 9 декабря 1965, Архивы P&G; «Charmin Paper... Past... Present... and Future, 8; Secret Ingredient», Forbes, 15 November 1962, 42–43.

238.

Ларри Сэнфорд (Larry Sanford), интервью от 19 ноября 1998.

239.

Там же; Эд Артцт (Ed Artzt), интервью от 6 декабря 2002.

240.

Дик Фелдон (Dick Feldon), интервью от 28 июня 1994.

241.

Ларри Сэнфорд (Larry Sanford), интервью от 19 ноября 1998; Чарльз Фуллграф (Charles Fullgraf), интервью от 20 сентября 1995; Джим Эдвардс (Jim Edwards), беседа на декабрьском собрании, 10 декабря 1976, Архивы P&G. Гэри Мартин (Gary Martin), интервью от 31 мая 2000.

242.

Служебная записка Дж. Е. О'Брайена (J.E. O'Brien) Эду Харнессу (Ed Harness), 20 января 1964, Архивы P&G; Джим Эдвардс (Jim Edwards), интервью от 7 февраля 2001.

243.

Джим Эдвардс (Jim Edwards), беседа на декабрьском собрании; Эд Артцт (Ed Artzt), интервью от 25 апреля 2000; Ларри Сэнфорд (Larry Sanford), интервью от 19 ноября 1998.

244.

Служебная записка А.Дж. Хэйеса (A.J. Hayes) Эду Харнессу (Ed Harness), 25 февраля 1965 (оценочные данные по затратам, связанным с модернизацией производственных мощностей), Архивы P&G. Служебная записка Эда Харнесса Биллу Сноу (Bill Snow), 3 марта 1965, Архивы P&G.

245.

Служебная записка А.Дж. Хэйеса (A.J. Hayes) Эду Харнессу (Ed Harness), 25 февраля 1965, Архивы P&G; Гэри Мартин (Gary Martin), интервью от 31 мая 2000.

246.

Эд Артцт (Ed Artzt), интервью от 6 декабря 2002.

247.

Там же.

248.

Там же.

249.

Там же.

250.

Эд Харнесс (Ed Harness), беседа в Театре Тафта, 11 декабря 1969, Архивы P&G; Харнесс, беседа во время обеда руководителей в Чебойгане, 27 мая 1970, Архивы P&G.

251.

Michael Porter, «The Disposable Diaper Industry in 1974», Case 9-380-175 (Boston: Harvard Business School, 1980), revised 24 September 1985, 4–5.

252.

Kerry McLellan and Allen J. Morrison, «The Diaper War: Kimberly-Clark Versus Procter & Gamble (A) (Condensed)», Case 92-M003, version 1992-01-19 (London, Ontario: Richard Ivey School of Business, 1992), 2–3.

253.

«История бренда Pampers», документ P&G, 9 октября 1970, Архивы P&G, 4.

254.

Уолтер Лингл (Walter Lingle), интервью от 27 сентября 1987.

255.

Гарри Текленбург (Harry Tecklenburg), замечания на ежегодном собрании в Институте промышленных исследований, Феникс, AZ, Аризона, 4 мая 1987, Архивы P&G, 7.

256.

Там же, 5; Harry Tecklenburg, «A Dogged Dedication to Learning», Technology Management, September – October 1989, 2; Боб Дункан (Bob Duncan), интервью от 22–24 июня 1984; Вик Миллз (Victor Mills), интервью от 5–6 августа 1983.

257.

«История бренда Pampers», 5; Боб Дункан (Bob Duncan), интервью от 22–24 июня 1984; Вик Миллз (Victor Mills), интервью от 5–6 августа 1983.

258.

Porter, «The Disposable Diaper Industry in 1974», 8; «История бренда Pampers», 7–9.

259.

Там же. Согласно Дункану, название Pampers выбрал Билл Сноу.

260.

«История бренда Pampers», 10, 14; Боб Дункан (Bob Duncan), интервью от 22–24 июня 1984; Tecklenburg, «A Dogged Dedication to Learning», 3; Фред М. Уэллс (Fred M. Wells), производственные совещания, декабрь 1969, Архивы P&G; Эрни Льюис (Ernie Lewis), интервью без даты. Согласно Арни Остину (Arnie Austine) (интервью без даты [возможно, конец 1990-х]), Группа профессиональных услуг начала распространять подгузники Pampers в больницах, поскольку до этого сотрудники группы «занимались исключительно работой со стоматологами, и им приходилось целыми днями повторять одни и те же слова, а это сильно им надоедало. Во-вторых, в некоторых городах большинство стоматологических кабинетов было закрыто по четвергам... Продвижением бренда Pampers в то время занималось отделение

туалетных принадлежностей [которое также распространяло и пасту Crest], так что это было вполне логично».

261.

«История бренда Pampers», 10; Боб Дункан (Bob Duncan), интервью от 22–24 июня 1984; Porter, «The Disposable Diaper Industry in 1974», 6.

262.

Tecklenburg, «A Dogged Dedication to Learning», 1, 3.

263.

Там же; Боб Дункан (Bob Duncan), интервью от 22–24 июня 1984.

264.

«История бренда Pampers», 16; Дункан Боб Дункан (Bob Duncan), интервью от 22–24 июня 1984; Дик Фелдон (Dick Feldon), интервью от 28 июня 1994.

265.

Там же; Боб Дункан (Bob Duncan), интервью от 22–24 июня 1984.

266.

Фред М. Уэллс (Fred M. Wells), производственное совещание, 1; Гарри Текленбург, замечания во время ежегодного совещания в Институте промышленных исследований, 5.

267.

«История бренда Pampers», 17; Уэллс (Fred M. Wells), производственное совещание, 2.

268.

Porter, «The Disposable Diaper Industry in 1974», 8; Tecklenburg, «A Dogged Dedication to Learning», 4.

269.

«The Great Diaper Battle», Time, 24 January 1969; Tecklenburg, «A Dogged Dedication to Learning», 1, 3; Эд Харнесс, обед с сотрудниками технических служб, 29 сентября 1966, Архивы P&G, 10.

270.

Гарри Текленбург, замечания во время ежегодного совещания в Институте промышленных исследований, 8; Porter, «The Disposable Diaper Industry in 1974», 8.

271.

Porter, «The Disposable Diaper Industry in 1974», 2.

272.

Фред М. Уэллс (Fred M. Wells), производственное совещание, 12; Эд Харнесс (Ed Harness), беседа в Театре Тафта, 11 декабря 1969, 8–10; Porter, «The Disposable Diaper Industry in 1974», 3; Pankaj Ghemawat and Stephen P. Bradley, «The Disposable Diaper Industry in 1984», Case 9-794-130 (Boston: Harvard Business School, 1994), 1; Гарри Текленбург, замечания во время ежегодного совещания в Институте промышленных исследований, 9.

273.

«История бренда Pampers», 18; Фред М. Уэллс (Fred M. Wells), производственное совещание, 8.

274.

McLellan and Morrison, «The Diaper War: Kimberly-Clark Versus Procter & Gamble (A) (Condensed)», 11.

275.

Говард Моргенс (Howard Morgens), интервью от 11–12 августа 1993; Ричард Фелдон (Richard Feldon), «Беседа об истории бумаги», 1994, 8, Архивы P&G.

276.

Уильям Гурганус (William Gurganus), интервью 27 апреля 1994; Джон Смейл (John Smale), интервью от 8 февраля 2001; Гарри Текленбург (Harry Tecklenburg), интервью от 26 апреля 1985.

277.

Эд Артцт (Ed Artzt), интервью от 6 декабря 2002. Согласно Артцту, Харнесс поначалу хотел поручить европейские дела Тому Лейко, но последний отказался, сославшись на семейные обстоятельства.

278.

The Editors of Advertising Age, Procter & Gamble: The House That Ivory Built, 150 Years of Successful Marketing (Lincolnwood, IL: National Textbook Company Business Books, 1989), 30.

279.

Chemical & Engineering News, 6 April 1976. Объявление было перепечатано в Moonbeams (внутренний информационный бюллетень P&G), апрель 1977.

280.

Национальный институт здоровья (НИЗ), «Гигиена полости рта в Америке: доклад главного хирурга» (резюме руководства) (Washington, DC: National Institutes of Health, 2000), публикация НИЗ № 00-4713. Ссылка в Интернете: <http://www.nidcr.nih.gov/sgr/execsumm> (по состоянию на январь 2002).

281.

Верлинг Вото (Verling Votaw), интервью от 7 апреля 1984.

282.

Там же.

283.

Отделение гигиены полости рта Национального центра по предотвращению хронических болезней и сохранению здоровья, Центр контроля и предупреждения заболеваний, «Достижения здравоохранения, 1900–1999: фторирование питьевой воды для предупреждения кариеса» (Division of Oral Health, National Center for Chronic Disease, Prevention and Health Promotion, Centers for Disease Control and Prevention, «Achievements in

Public Health, 1900–1999: Fluoridation of Drinking Water to Prevent Dental Caries»), Morbidity and Mortality Weekly Report 48 (1999): 933–940; «Toothy», Newsweek, 28 July 1958; Боб Бродж (Bob Broge), интервью от 22 ноября 1998.

284.

«Twenty Years of Effort: The Story Behind Crest», Moonbeams, производственное издание, June 1962, 3; Верлинг Вото (Verling Votaw), интервью от 7 апреля 1984.

285.

F.S. McKay and G.V. Black, «An Investigation of Mottled Teeth: An Endemic Developmental Imperfection of the Enamel of the Teeth Heretofore Unknown in the Literature of Dentistry», Dental Cosmos 58 (1916): 477–484; F.S. McKay, «Relation of Mottled Enamel to Dental Caries», Journal of the American Dental Association 15 (1928): 1429–1437; H.V. Churchill, «Occurrence of Fluorides in Some Waters of the United States», Journal of Industrial Engineering Chemistry 23 (1931): 996–998; H. Trendley Dean, «Endemic Fluorosis and Its Relation to Dental Caries», Public Health Report 53 (1938): 1443–1452; H. Trendley Dean, «On the Epidemiology of Fluorine and Dental Caries», в книге Fluorine in Dental Public Health, ed. W. J. Gies (New York: New York Institute of Clinical Oral Pathology, 1945), 19–30.

286.

Национальный институт здоровья, Национальный институт стоматологических и черепно-лицевых исследований (отделение НИЗ), «История фторирования», ссылка в Интернете: <<http://www.nidr.nih.gov/fluoride.html>> (по состоянию на январь 2001).

287.

Brian Martin, «Scientific Knowledge in Controversy: The Social Dynamics of the Fluoridation Debate» (Albany: State University of New York Press, 1991), 3; Национальный институт здоровья, «Гигиена полости рта в Америке».

288.

Уилфред Мартин, «Разработка бренда Crest», машинописная рукопись, 1986 (Wilfred Martin «The Development of Crest»), Архивы P&G, 3; A.W. Radike, Dr. Radike «Comments on Dr. Bibby's Letter», Journal of the American Dental Association 52 (February 1956): 243–244.

289.

Верлинг Вото (Verling Votaw), интервью от 7 апреля 1984.

290.

«Развитие бренда Crest», хронологическая последовательность ключевых событий, 4 февраля 1987, Архивы P&G, 2; Radike, «Dr. Radike Comments on Dr. Bibby's Letter», 243–244.

291.

Джон Смейл (John Smale), интервью от 8 февраля 2001.

292.

Джон Смейл (John Smale), комментарии для авторов, 4 декабря 2002.

293.

Верлинг Вото (Verling Votaw), интервью от 7 апреля 1984.

294.

Уилфред Мартин (Wilfred Martin), «Разработка бренда Crest», 6; Bruce Bliven, Jr., «Annals of Business: And Now a Word from Our Sponsor», New Yorker, 23 March 1963, 96.

295.

Bliven, Annals of Business, 88–89; Мартин, «Разработка бренда Crest», 2; Верлинг Вото (Verling Votaw), интервью от 7 апреля 1984.

296.

Там же; Верлинг Вото (Verling Votaw), «Хронологическая канва работ по разработке бренда Crest» («Chronological Online of Work in Crest Development»), 8 сентября 1960, Архивы P&G; Harry C. Day, «On Making Stannous Fluoride Useful», A&S Review (summer 1975), 10. Вместе с Малером (Muhler) и Уильямом Х. Небергаллом (Nebergall) Дэй (Harry C. Day) был ведущим исследователей при осуществлении проекта по фторированию пасты.

297.

Verling Votaw, («Chronological Online of Work in Crest Development», Гэри Мартин (Gary Martin), «Разработка бренда Crest» («The Development of Crest»), 6–7.

298.

Consumer Reports, The Medicine Show (New York: Simon & Schuster, 1961), 32; «Исторический круглый стол на тему Crest» («Crest Historical Roundtable»), 1990 (видеозапись), Архивы P&G.

299.

Advertising Age, 8 February 1954, процитировано: Lief, The House That Ivory Built, 24; Смейл (Smale), интервью от 8 февраля 2001.

300.

Bliven, «Annals of Business», 95.

301.

Там же, 86; Верлинг Вото (Verling Votaw), интервью от 7 апреля 1984.

302.

Боб Бродж (Bob Broge), интервью от 22 ноября 1998.

303.

«Fluoride Dentifrices Appear on the Market», Journal of the American Dental Association 50 (April 1955): 472; «Fluoride Dentifrice Sale Premature», Association Says, Journal of the American Dental Association 52 (March 1956): 368. Впоследствии P&G провела испытания, которые показали, что уровень содержания фторидов в моче не сильно меняется в результате попадания в организм фторированной воды (Арни Остин (Arnie Austine), интервью без даты [возможно, конец 1990-х]).

304.

«Crest Historical Roundtable»; Bliven, Annals of Business, 100, 102, 105–106, 108.

305.

Oscar Schisgall, *Eyes on Tomorrow: The Evolution of Procter & Gamble* (Chicago: J.G. Ferguson Publishing, 1981), 206; Judy Jakush, «ADA Evaluation Programs: A Proud History of Public Service», *Journal of the American Dental Association* 114, (April 1987): 446–452; Council on Dental Therapeutics, «Cod Liver Oil/Accepted Nonofficial Dental Remedies», *Journal of the American Dental Association* 17 (October 1930): 1941–1943. Рекламные объявления Colgate см.: *Journal of the American Dental Association* 18 (April 1931): A–2, and 18 (January 1931): A–2.

306.

Джон Смейл (John Smale), интервью от 6–7 мая 1997.

307.

Гэри Мартин, «Разработка бренда Crest» (Gary Martin, «The Development of Crest»), 9.

308.

Эрни Льюис (Ernie Lewis), интервью без даты.

309.

Там же; Верлинг Вото (Verling Votaw), интервью от 7 апреля 1984.

310.

Джон Смейл (John Smale), интервью от 6–7 мая 1997; *Consumer Reports*, *The Medicine Show*, 31.

311.

Schisgall, *Eyes on Tomorrow*, 207; Bliven, «*Annals of Business*», 112, 115–116.

312.

Bliven, «*Annals of Business*», 112, 115–116.

313.

Там же, 118; «Динамика изменения рыночных долей средств по уходу за зубами (среднегодовые показатели)» («*Historical Dentifrice Share Data (Yearly Averages)*»), 1954–1967, 8 декабря 1967, Архивы P&G.

314.

Боб Бродж (Bob Broge), интервью от 22 ноября 1998.

315.

«Первое антикариесное средство по уходу за зубами, одобренное Американской стоматологической ассоциацией», пресс-релиз ADA, 1 августа 1960, Архивы P&G. См. также: Council on Dental Therapeutics, «*Evaluation of Crest Toothpaste*», *Journal of the American Dental Association* 61 (August 1960): 272–274; Совет по одонтологии, «Утвержденные средства по уходу за зубами» (Council on Dental Therapeutics «*Accepted dental Remedies*», 26-е изд. Chicago: American Dental Association, 1961), i – xii.

316.

Эрни Льюис (Ernie Lewis), интервью.

317.

Джон Смейл (John Smale), интервью от 6–7 мая 1997; «*Crest Historical Roundtable*»

318.

Гэри Мартин, «Разработка бренда Crest» (Gary Martin, «The Development of Crest»). По утверждению Джона Смейла (комментарии для авторов от 4 декабря 2002), «наш бренд получил большой импульс к развитию после рекламной кампании "Мам, смотри", и это развитие могло продолжаться до тех пор, пока Colgate не перевела свой бренд на антикариесную рецептуру».

319.

«Динамика изменения рыночной доли бренда Crest» («Crest Historical Market Share»), 1955–1985, Архивы P&G; Consumer Reports, The Medicine Show, 29.

320.

Bliven, «Annals of Business», 122, 128, 130.

321.

Эрни Льюис (Ernie Lewis), интервью.

322.

Джон Смейл (John Smale), интервью от 6–7 мая 1997.

323.

Пол Х. Джебзериш, «Доклад президента», Американская стоматологическая ассоциация (Paul H. Jeserich «Report of President», American Dental Association) октябрь 1960, Архивы P&G, 1205; «ADA Head Insists Crest Endorsement Will Spur Truth in All Toothpaste Ads», Advertising Age, 24 October 1960, 1, 110.

324.

«Flack Ack-Ack», Newsweek, 30 October 1961, номер страницы неизвестен; «Will Crest Gain or Lose from Rival's Stealthy Tactics?» Advertising Age, Printer's Ink, June 1961, номер страницы неизвестен. По поводу критики продукции Colgate со стороны ADA см.: «Report 6 of Board of Trustees to House of Delegates», Transactions of the ADA, 1961, 204–212.

325.

Эрни Льюис (Ernie Lewis), интервью.

326.

Schisgall, Eyes on Tomorrow, 204.

327.

Это высказывание Ричарда Дюпри очень популярно в P&G, оно цитируется во всех обучающих программах для мастеров производства и менеджеров. Брэд Батлер (Brad Butler) вспоминает, что он слышал эту фразу в речи Дюпри, произнесенной перед руководством компании предположительно в 1940-е годы, но нам не удалось обнаружить первоисточник. См.: Oscar Schisgall, Eyes on Tomorrow: The Evolution of Procter & Gamble (Chicago: J. G. Ferguson Publishing, 1981), 262.

328.

Интервью Дэвида Суонсона (David Swanson) от 11 апреля 2001; письмо Дэвида Суонсона Эду Райдеру (Ed Rider) от 5 декабря 2002, Архивы P&G; интервью Стоны Фитч (Stona Fitch) от 2 декабря 2002.

329.

Исторические предпосылки появления высокоэффективных рабочих систем организации труда (HPWS) [High Performance Work Systems], вспомогательное издание, 12. Документ P&G, предоставленный Мэри-Энн Гейл (Mary Anne Gale), P&G, Цинциннати, Огайо.

330.

Интервью Дэвида Суонсона (David Swanson) от 11 апреля 2001; Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960), разные фрагменты книги; Robert H. Waterman, Jr., *What America Does Right: Learning from Companies That Put People First* (New York: W. W. Norton, 1994), 36–39.

331.

Дэвид Суонсон (David Swanson), интервью; Waterman, *What America Does Right*, 39–41.

332.

Исторические предпосылки появления высокоэффективной организации (High Performance Organization, HPO), 12. Документ предоставлен Мэри-Энн Гейл (Mary Anne Gale).

333.

Дэвид Суонсон (David Swanson), речь без заглавия от 24 октября 1990. Исторические предпосылки появления HPWS (High Performance Work Systems), вспомогательное издание, 12; Waterman, *What America Does Right*, 40.

334.

Письмо Дэвида Суонсона (David Swanson) Эду Райдеру (Ed Rider) от 5 декабря 2002.

335.

Завод в Окснарде был приобретен у International Paper Company.

336.

Письмо Дэвида Суонсона (David Swanson) Эду Райдеру (Ed Rider) от 5 декабря 2002.

337.

«How P&G Selects New Plant Sites», Moonbeams (внутренний информационный бюллетень P&G), апрель 1968; интервью Боба Сейтца (Bob Seitz) от 5 июля 2001.

338.

Moonbeams, производственное издание, январь 1985; интервью Боба Сейтца (Bob Seitz), данное автору; Art Kleiner, *The Age of Heretics: Heroes, Outlaws, and the Forerunners of Corporate Change* (New York: Doubleday Currency, 1996), 66–74; Charles Krone, «Open Systems Redesign», in *Contemporary OD: Conceptual Orientations and Interventions*, ed. W. Warner Burke (La Jolla, CA: University Associates, 1975); David Jenkins, *Job Power: Blue and White Collar Democracy* (Garden City, NJ: Doubleday, 1973), 231–235.

339.

Боб (Роберт) Сейтц (Bob Seitz), письмо к авторам от 14 февраля 2003.

340.

Боб Сейтц (Bob Seitz), интервью.

341.

Дик Антуан (Dick Antoine), интервью, Цинциннати, Огайо, 11 ноября 1999.

342.

Боб Сейтц (Bob Seitz), интервью.

343.

Цитируется по Price M. Cobbs, «Report of Pacific Training Associates Consultation Activities through 30 September 1973», машинописный текст, 5 марта 1974, 1–2 (копия находится на заводе P&G в Олбани, Джорджия).

344.

Price M. Cobbs and Ronald B. Brown, «Evaluation Report of the First Two-Day Management Awareness Workshop for Charmin, Albany held in Atlanta, Georgia on August 16–17», машинописный текст, 14 сентября 1972 (копия находится на заводе P&G в Олбани, Джорджия).

345.

Дэвид Суонсон (David Swanson), интервью.

346.

H.E. Stokes, «Organizational Planning and Design: The Albany Approach», машинописный текст, 19 апреля 1972 (копия находится на заводе P&G в Олбани, Джорджия).

347.

Там же, 16, 26.

348.

William H. Grier and Price M. Cobbs, Black Rage (New York: Basic Books, 1969); Джерроу Меренивич (Jarow Merenivitch), интервью от 12 декабря 2001. Коббс (Price M. Cobbs) разъясняет понятие этнотерапии для сотрудников P&G в работе: Cobbs, «Report of Pacific Training Associates», 20–21.

349.

Cobbs and Brown, «Evaluation Report».

350.

Там же; Дэвид Суонсон (David Swanson), интервью; Меренивич (Jarow Merenivitch), интервью.

351.

Cobbs, «Report of Pacific Training Associates», 21–22.

352.

Меренивич (Jarow Merenivitch), интервью.

353.

Письмо Нэнси Л. Браун (Nancy L. Brown) Джерроу Меренивичу (Jarrow Merenivitch) от 31 января 1973; «Review of Female Awareness Training Sessions Held with Converting Managers and Female Technicians Between November, 1973 and February, 1974», машинописный текст (без даты), копия находится на заводе P&G в Олбани, Джорджия, 2.

354.

«Female Awareness Training Sessions», 4.

355.

Меренивич (Jarrow Merenivitch), интервью.

356.

Там же.

357.

Боб Уайт (Bob White, «Leveraging the Legacy»), беседа по поводу 25-й годовщины открытия завода, 7 августа 1997 (копия находится на заводе P&G в Олбани, Джорджия); Эл Коллинз (Al Collins), интервью от 12 декабря 2001; Мэри-Энн Гейл (Mary Anne Gale), интервью от 4 марта 2002.

358.

M.J. Gowin and R.H. Beacham, «Review of New Plant Characteristics and Key Learnings Reapplicable», машинописный текст, 9 декабря 1980 (копия находится на заводе P&G в Олбани, Джорджия).

359.

Мэри-Энн Гейл (Mary Anne Gale), интервью; David S. Swanson, «High Commitment Work Systems», доклад, зачитанный в Школе Слоуна при Массачусетском технологическом институте 12 апреля 1984, в Гарвардской школе бизнеса 4 мая 1984 и в Йельской школе менеджмента 29 января 1987, Архивы P&G.

360.

Дик Антуан (Dick Antoine), интервью.

361.

Джон Смейл (John Smale), интервью от 8 февраля 2001 года.

362.

Там же; Advertising Age, 28 December 1987, 26–27.

363.

Wall Street Journal, 26 January 1982; New York Times, 20 February 1982; Why P&G Wants a Mellow Image, Business Week, 7 June 1982.

364.

Wall Street Transcript, 11 April 1983, 6.

365.

Том Лейко (Tom Laco), интервью, 6 февраля, 2001 года.

366.

«Why Procter & Gamble Is Playing It Even Tougher», Business Week, 18 July 1983, 176–178; Adweek, 12 September 1983; Wall Street Journal, 30 March 1983; A.

367.

Wall Street Journal, 11 August 1987; о взглядах Смейла на команды см. Priscilla Hayes Petty, «Behind the Brands at P&G: An interview with John Smale», Harvard Business Review, November–December 1985, 78–90.

368.

Вахиб Заки (Wahib Zaki), интервью, 17 июля 2000 года.

369.

Wall Street Journal, 12 September 1983; Вахиб Заки (Wahib Zaki), интервью, 17 июля 2000.

370.

Washington Post, 13 September 1989 года.

371.

The Globe and Mail, 16 January 1985; Los Angeles Times, 6 July 1987; Лоуренс Д. «Майк» Миллиган (Lawrence D. «Mike» Milligan), интервью, 15 мая 2000 года.

372.

Los Angeles Times, 6 July 1987; Миллиган (Milligan), интервью, 15 мая 2000.

373.

Вик Миллз (Victor Mills), интервью, Архивы P&G.

374.

Вик Миллз (Victor Mills), интервью; Фред Дж. Баур (F. J. Baur), интервью, Архивы P&G; Фред Дж. Баур, стенограмма, 12 марта 1957, Архивы P&G.

375.

Эд Артцт (Ed Artzt), выступление, 14 декабря 1973; Роберт Гилл (Robert Gill), интервью, 4 декабря 2000; «Pringles History», Архивы P&G.

376.

Wall Street Journal, 28 March 1974.

377.

«Pringles History», 5.

378.

Роберт Гилл (Robert Gill), интервью, 4 декабря 2000.

379.

Там же.

380.

«Pringles Wins Worldwide with One Message», Advertising Age, международное издание, 11 января 1999; рекламный клип Pringles, дата неизвестна, предоставлен Робертом Гиллом; Shawn Tully, «Teens: The Most Global Market of All», Fortune, 16 May 1994; Роберт Гилл (Robert Gill), интервью, 4 декабря 2000.

381.

New York Times, 12 June 1986; Washington Post, 13 September 1989.

382.

Business Week, 15 April 1985, 90; Advertising Age, 7 February 1983; Дик Фелдон (Dick Feldon), интервью, 28 июня 1994; Ричард Фелдон, «Paper History Talk, 1994», Архивы P&G; David Arnold, «Procter & Gamble: Always Russia», Case 9-599-050 (Boston: Harvard Business School, 1998), 7.

383.

Marsden, «The Always Story», 9 января 1985, 7, рукопись, Архивы P&G; Дик Фелдон (Dick Feldon), беседа, 10; Дирк Ягер (Durk Jager), интервью, 1 июня 2000 года.

384.

P&G, интернет-сайт, июнь 2002; «P&G Readies Test», Advertising Age, 7 February 1983; Business Week, 15 April 1985, 90.

385.

Wall Street Journal, 11 May 1984; Business Week, 15 April 1985, 90; Дик Фелдон (Dick Feldon), интервью, 42–43; Feldon, «Paper History Talk», 11.

386.

Moonbeams (внутренний информационный бюллетень P&G), July 1986, 18–19.

387.

Marsden, The Always Story, 9; Эд Артт (Ed Artzt), интервью, 25 апреля 2000.

388.

Джон Смейл (John Smale), интервью, 6 и 7 мая 1997; Margaret Wyant files, Архивы P&G.

389.

Procter & Gamble, ежегодный отчет за 1980 год; The (Toronto) Globe and Mail, 13 June 1980; Business Week, 9 June 1980; «A Superpower Enters the Soft-Drink Wars», Fortune, 30 June 1980, 76–77; Dow Jones News Service, 20 января 1983. Компания Crush Canada Inc. была приобретена за 13,3 миллиона долларов. Сделка была заключена 1 марта 1984 года. (Wall Street Journal, 1 March 1984.)

390.

Dow Jones News Service, 18 August 1981. Когда компания Beatrice была распродана по частям в 1980-е годы, Seagram's купила бренд Tropicana за 1,2 миллиарда долларов.

391.

Wall Street Journal, 9 September и 8 October 1982; 20 January и 25 May 1983; «Procter & Gamble's Comeback Plan», Fortune, 4 February 1985, 30–35.

392.

Джон Смейл (John Smale), комментарий для совета директоров P&G, февраль 1982, Архивы P&G; Wall Street Journal, 18 March 1982; Rx for Building Business, Moonbeams, 1982/83.

393.

Rx for Building Business.

394.

Там же.

395.

Джон Смейл (John Smale), комментарий для совета директоров P&G, февраль 1982; Смейл, интервью, 6 и 7 мая 1997.

396.

Том Блинн (Tom Blinn), интервью, 20 ноября 2001 года.

397.

«P&G to Acquire Richardson Vicks», Moonbeams, special edition, October 1985; «New to the Family», Moonbeams, December 1985.

398.

Джон Смейл (John Smale) – совету директоров P&G, 28 сентября 1985, Архивы P&G; Смейл, речь на праздновании Нового года, 7 ноября 1985, Архивы P&G.

399.

New York Times, 18 April 1982; Wall Street Journal, 10 June 1985.

400.

Advertising Age, 29 July 1985; Financial Times, 24 September 1985.

401.

«The King of Suds Reigns Again», Fortune, 4 August 1986, 130–134.

402.

New York Times, 12 June 1987.

403.

Письмо Дэвида Суонсона (David Swanson) Эду Райдеру (Ed Rider), 5 декабря 2002, Архивы P&G. Суонсон считал отказ от политики стабильной занятости «одной из наиболее драматических, спорных, сложных и важных проблем, с которыми столкнулась компания Procter & Gamble за последние 50 лет, а может, и вообще в своей истории».

404.

«The Move to Category Teams», Moonbeams, November 1987, 3–5; «The Marketing Revolution at Procter & Gamble», Business Week, 25 July 1988, 72–74; «P&G Rewrites the Marketing Rules», Fortune, 6 November 1989, 34.

405.

Procter & Gamble, ежегодный отчет за 1988 год; Дэвид Суонсон (David Swanson), интервью, 11 апреля 2001; Гэри Мартин (Gary Martin), интервью, 31 мая 2000; Wall Street Journal, 12 октября 1987; «P&G Rewrites the Marketing Rules».

406.

Procter & Gamble, Purpose, Values, and Principles, 1987, Архивы P&G.

407.

Гэри Мартин (Gary Martin), интервью.

408.

Wall Street Journal, 23 May 1989.

409.

Юрген Хинц (Jurgen Hintz), презентация для совета директоров P&G, 14 марта 1989, Архивы P&G.

410.

На основе информации, которую можно найти на сайте: <<http://www.olean.com>> (получена в мае 2002); Wall Street Journal, 11 May 1987.

411.

Wall Street Journal, 11 May 1987; <<http://www.fda.gov/opacom/backgrounders/Olestra.html>> (по сведениям на май 2002).

412.

Washington Post, 26 July 1987 года.

413.

Wall Street Journal, 11 May 1987 и 24 April 1989; Business Week, 11 January 1988; <<http://www.olean.com>> (по сведениям на май 2002). The Center for Science in the Public Interest – адвокатская организация, которая поддерживает веб-сайт с важной информацией об «Олестре» и государственной нормативной практике в отношении этого продукта <<http://www.cspinet.org/Olestra/>> (по сведениям на май 2002).

414.

Procter & Gamble, ежегодные отчеты за 1980 и 1989 годы.

415.

Харальд Айнсманн (Harald Einsmann), письмо Эду Райдеру (Ed Rider), 20 декабря 2002 года, Архивы P&G; Вольфганг Берндт (Wolfgang Berndt), письмо Эду Райдеру (Ed Rider), 16 ноября 2002, Архивы P&G; Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, Managing Across Borders: The Transnational Solution (Boston: Harvard Business School Press, 1989), особенно pp. 93–94 и 144–

151. См. также: Christopher Bartlett, «Procter & Gamble Europe: Vizir Launch», Case 9-384139 (Boston: Harvard Business School, 1986).

416.

Айнсманн (Harald Einsmann) – Эду Райдеру (Ed Rider), 20 декабря 2002 года.

417.

Харальд Айнсманн (Harald Einsmann), интервью, 5 декабря 2000; Wall Street Journal, 5 August 1987.

418.

Эд Артцт (Ed Artzt) – совету директоров, 10 апреля 1990, Архивы P&G; Хорхе Монтойя (Jorge Montoya) – совету директоров, 13 ноября 1990, Архивы P&G.

419.

Сами Шериф (Samih Sherif), интервью; Фуад Крайтем (Fouad Kraytem), интервью, 3 апреля 2002.

420.

«Very Clean People, the Japanese», Economist, 2 August 1997.

421.

Michael Y. Yoshino and Paul H. Stoneham, «Procter & Gamble Japan (A)», Case 9-391-003 (Boston: Harvard Business School, 1990).

422.

«Clean Competition in Japan», U.S. News and World Report, 29 July 1968; Procter & Gamble Invades Japan, Daily News Kashu Mainichi (Los Angeles), 9 July 1968.

423.

«P&G Trys [так в оригинале] for a Soft Landing in Japan», машинописный перевод статьи, опубликованной в Nihon Keizai Shimbun, 17 October 1970.

424.

Последующие данные о деятельности P&G в Японии взяты из источника: Yoshino and Stoneham, «Procter & Gamble Japan», revisions A through D, Cases 9-391-003, -004, -005, and -054 (Boston: Harvard Business School, 1990–1994), а также из интервью О.Б. Батлера (O. B. Butler) от 26–27 сентября 1994.

425.

Уильям Гурганус (William Gurganus), интервью от 27 апреля 1994; Говард Моргенс (Howard Morgens), интервью от 18 июня 1994; Батлер, интервью.

426.

Батлер (O. B. Butler), интервью.

427.

Yoshino and Stoneham, Procter & Gamble Japan (A), 8–9.

428.

Батлер (О. В. Butler), интервью.

429.

Там же.

430.

Там же; Ф.У. Касвелл (F.W. Kaswell), доклад на совете директоров от 8 июня 1987, Архивы P&G.

431.

Батлер (О.В. Butler), интервью.

432.

Цитируется по Yoshino and Stoneham, «Procter & Gamble Japan (C)», I.

433.

Эд Артцт (Ed Artzt), «Победа в Японии», речь на конференции руководителей Тихоокеанского отделения, 4 ноября 1988, Архивы P&G.

434.

Yoshino and Stoneham, «Procter & Gamble Japan (B)», I.

435.

Эд Артцт (Ed Artzt), докладная записка совету директоров от 11 июня 1985, Архивы P&G. Оглядываясь назад, Батлер (О. В. Butler) отметил, что P&G потратила слишком много времени, добиваясь государственного вмешательства, и что конкуренты компании восприняли это как признак слабости (Батлер, интервью).

436.

Tokyo Sekken Shoho (еженедельное отраслевое издание), цитируется по: Yoshino and Stoneham, «Procter & Gamble Japan (B)».

437.

Yoshino and Stoneham, «Procter & Gamble Japan (C)».

438.

Andrew Tanzer, «They Didn't Listen to Anybody», Forbes, 15 December 1986.

439.

Дирк Ягер (Durk Jager), обращение к совету директоров, 1987, Архивы P&G; Yoshino and Stoneham, «Procter & Gamble Japan (C)», 8.

440.

Dennis Chase, «Massive Losses Resulting from Mistakes Near End; In Japan, It's 'Learn the Hard Way'», Advertising Age, 20 August 1987.

441.

Хироко Вада (Hiroko Wada) цитируется по речи Арццта, «Победа в Японии»; Боб Макдональд (Bob MacDonald), интервью от 11 апреля 2000.

442.

Т. Мияноири (T. Miyanoiri), доклад на совете директоров от 8 июня 1987, Архивы P&G; Yoshino and Stoneham, «Procter & Gamble Japan (C)», 5.

443.

Yoshino and Stoneham, «Procter & Gamble Japan (C)», 6; Дирк Ягер (Durk Jager), обращение к совету директоров от 8 июля 1986, Архивы P&G; Jager, «Japan Organization Change 80s», служебная записка, 17 сентября 1998, Архивы P&G.

444.

Yoshino and Stoneham, «Procter & Gamble Japan (C)», 7.

445.

A.G. Lafley, «Board of Directors Asia Presentation», 14 января 1997, Архивы P&G; Business Tokyo, November 1988, цитируется по Yoshino and Stoneham, «Procter & Gamble Japan (C)», 8.

446.

Jager, «Japan Organization Change 80s».

447.

«Procter & Gamble Japan (D)».

448.

Lafley, «Board of Directors Asia Presentation»; Боб Макдональд (Bob MacDonald), интервью.

449.

Боб Макдональд (Bob MacDonald), интервью.

450.

Боб Макдональд (Bob MacDonald), обращение к совету директоров P&G, апрель 2000, Архивы P&G; Макдональд, интервью.

451.

Ларри Олгаэр (Larry Allgaier) и [неизвестный, сотрудник MJG], «Японский рецепт инноваций высшего класса», обращение к Совету по глобальному лидерству, июнь 1999, Архивы P&G.

452.

Lafley, «Board of Directors Asia Presentation».

453.

Макдональд (Bob MacDonald), обращение к совету директоров P&G.

454.

Norihiko Shirouzu, P&G's Joy Makes a Splash in Japan's Dish Soap Market, Wall Street Journal, 10 December 1997.

455.

Макдональд (Bob MacDonald), обращение к совету директоров P&G.

456.

Там же; Боб Макдональд (Bob MacDonald), электронное письмо автору, 3 ноября 2000.

457.

«What Makes Luvs Different?» Moonbeams, November 1980, 6–7; Pankaj Ghemawat and Stephen P. Bradley, «The Disposable Diaper Industry in 1984», Case 9-794-130 (Boston: Harvard Business School, 1994), 1.

458.

«What Makes Luvs Different?» 6–7.

459.

Эд Артт (Ed Artzt), интервью, 25 апреля 2000; «What Makes Luvs Different?», 7.

460.

«The Great Diaper Race», P&G Corporate Recruiting Presentation, Архивы P&G, 6.

461.

Говард Моргенс (Howard Morgens), беседа с Джоном Смейлом (John Smale) и Эдвином Артцом (Edwin L. Artzt), 18 июня 1994.

462.

Марк Кетчам (Mark Ketchum), интервью, 25 апреля 2002.

463.

Kerry McLellan and Alien J. Morrison, «The Diaper War: Kimberly-Clark Versus Procter & Gamble (A) (Condensed)», Case 92-Mooz, version 1992-01-19 (London, Ontario: Richard Ivey School of Business, 1992), 4.

464.

Там же, 7–8.

465.

Там же, 5; «The Great Diaper Race», 9.

466.

Advertising Age, 14 February 1985; «The Great Diaper Race», 6–8; McLellan and Morrison, «The Diaper War», 5.

467.

«A Change for the Better: New Pampers with Gathers», Moonbeams, производственное издание, February 1983, 9.

468.

«P&G's Diaper Offensive Takes Shape», Moonbeams, производственное издание, February 1985, 3; «The Great Diaper Race», 10; Марк Кетчам (Mark Ketchum), интервью, 27 June 2001.

469.

«A Change for the Better», 10.

470.

В этом и двух последующих абзацах информация взята из письма Джима Эдвардса (Jim Edwards) Эду Райдеру (Ed Rider), 5 December 2002, копия в Архивах P&G).

471.

Там же.

472.

Ghemawat and Bradley, «The Disposable Diaper Industry in 1984», 2; «A Change for the Better», 9; McLellan and Morrison, «The Diaper War», 4; Sandy Weiner. «Disposable Diaper Business, Year-End Meeting», 5 November 1985, Архивы P&G, 4.

473.

Dick Andre, «Disposable Diaper Business, Year-End Meeting», 5 November 1985, Архивы P&G, 7–8.

474.

Гарри Текленбург (Harry Tecklenburg), интервью, 26 April 1985.

475.

«Ultra Pampers: A Revolution in Disposable Diapers», Moonbeams, производственное издание, March 1986, 4; «New Weapons in Diaper War», New York Times, 25 November 1986; Эд Артцт (Ed Artzt), интервью, 25 апреля 2000; McLellan and Morrison, «The Diaper War», 5.

476.

«The Great Diaper Race», 20–21, 23.

477.

Там же, 24, 25, 28.

478.

Марк Кетчам (Mark Ketchum), интервью, 25 апреля 2002.

479.

Марк Кетчам (Mark Ketchum), интервью, 27 июня 2001.

480.

Джон Пеппер (John Pepper), интервью, 20 декабря 2002; Марк Кетчам (Mark Ketchum) интервью, 27 June 2001.

481.

Ed Artzt, «Brand Strategies», P&G College Cornerstone Talk, P&G Archives, 12; Weiner, «Disposable Diaper Business», 4.

482.

Марк Кетчам (Mark Ketchum), интервью, 27 июня 2001 and 25 апреля 2002.

483.

Джон Смейл (John Smale), интервью, 8 февраля 2001.

484.

Джон Смейл, «Remarks by John G. Smale, Retired Chairman and Chief Executive», P&G Operations Committee, Cincinnati, 3 November 1997, 5, Архивы P&G.

485.

Эд Арцт (Ed Artzt), интервью, 6 декабря 2002.

486.

Клод Саломон (Claude Salomon), интервью, 11–12 июня 2001.

487.

Кингстон Флетчер (Kingston Fletcher), интервью, 12 ноября 2001; Волтер Лингл (Walter Lingle), интервью, 29 сентября 1987.

488.

Клод Саломон (Claude Salomon), интервью; Procter & Gamble, Procter & Gamble de Mexico, 50 Aniversario (Mexico City, Mexico: privately printed, 1998).

489.

Флетчер (Kingston Fletcher), интервью.

490.

Саломон (Claude Salomon), интервью; Мануэль Рейес (Manuel Reyes), интервью, 13 June 2001; Мигель Гарсиа Моренос (Miguel Garcia Morenos) и Энрике Вальдес Серрано (Enrique Valdez Serrano), интервью, 13 June 2001, Архивы P&G.

491.

Саломон (Claude Salomon), интервью.

492.

Там же, Мануэль Рейес (Manuel Reyes) и Энрике Вальдес Серрано (Enrique Valdez Serrano), интервью, 11 and 13 June 2001; Lucio Arguello, «Procter & Gamble of Mexico: A History of the 20th Century», Lunay Estrellas [the Mexican edition of P&G's in-house publication Moonbeams], October 1969.

493.

Саломон (Claude Salomon), интервью.

494.

Arguello, «Procter & Gamble of Mexico».

495.

Флетчер (Kingston Fletcher), интервью.

496.

Там же.

497.

Там же.

498.

Саломон (Claude Salomon), интервью; Мануэль Рейес (Manuel Reyes), интервью.

499.

Флетчер (Kingston Fletcher), интервью.

500.

Там же.

501.

Мигель Гарсиа Моренос (Miguel Garcia Morenos) и Энрике Вальдес Серрано (Enrique Valdez Serrano) интервью; «Why Senoras Buy a P&G Product», Printers' Ink, 8 December 1961, 44–45.

502.

«Why Senoras Buy a P&G Product»; «Rapido Brand History», Folder, Box 243, chart, Архивы P&G.

503.

«Rapido Brand History», Folder, chart.

504.

William O. Coleman, «Music Hall Talk», 19 November 1981, Speeches File, Архивы P&G; Ломбера (Lombera), интервью, Mexico City, 12 June 2001.

505.

Сравнение ценообразования на Ariel и Rapido; «Rapido Brand History», chart.

506.

Там же (за то же число); Coleman, «Music Hall Talk», Lombera, интервью; Procter & Gamble de Mexico: 50 Aniversario, 68–69.

507.

Ломбера (Lombera), интервью.

508.

«Ariel Brand History of Formulation Changes», Box 243, Архивы P&G; Ломбера (Lombera), интервью; Jaime Davila, «1982/83 State of the Business Speech, Speeches File, Архивы P&G.

509.

Схема: «Latin America P&G Consumer Business», подготовленная для Эда Артцта (Ed Artzt), «Board Comments, December 1989: International Share Progress», Записи заседания совета директоров, юридическое отделение P&G (Board Meeting Notebooks, P&G Legal Division, за то же число); Схема: «1987–88 Sales and Earnings Breakdown», из записей заседания совета

директоров, юридическое отделение P&G (Board Meeting Notebooks for 12 July 1988, Legal Division).

510.

Джон Пеппер (John Pepper), комментарии на совете директоров при обсуждении международного бизнеса P&G (Board Comments, International Business Discussion, 11 May 1993, Board Meeting Notebooks, Legal Division).

511.

T. Fealy, «Latin American Growth Plan», Year-End Talk, 8 December 1981, Архивы P&G.

512.

Claude Salomon, «Latin America Laundry/Paper Presentation», 13 November 1990, Board Meeting Notebooks, Legal Division.

513.

Claude Salomon, «Increasing Profit Through Productivity», 7 December 1981, Speeches File, Архивы P&G.

514.

Ломбера (Lombera), интервью (в этом и следующих абзацах).

515.

Salomon, «Increasing Profit Through Productivity».

516.

Ломбера (Lombera), интервью.

517.

Там же.

518.

Jaime Davila, «How Mexico Managed Through Economic Turmoil», Year-End Talk, 1984, Архивы P&G.

519.

Обзор преодоления кризиса на местном уровне; см.: Davila, «How Mexico Managed», и Davila, «Talk to Employees of P&G de Mexico», November 1983, оба в Архивах P&G.

520.

Саломон (Claude Salomon), интервью.

521.

Davila, «How Mexico Managed».

522.

Там же.

523.

Там же; Джим Монтон (Jim Monton), интервью, 14 ноября 2001.

524.

Davila, «How Mexico Managed».

525.

Там же.

526.

Саломон (Claude Salomon), интервью; Ломбера (Lombera), интервью; Рейес (Reyes), интервью.

527.

Саломон (Claude Salomon), интервью; Ломбера (Lombera), интервью.

528.

Прибыли от продажи мыла Zest см.: Davila, «How Mexico Managed». О доходности бренда – из устных рассказов Ломберы (Lombera) и Саломона (Salomon). См. также: Procter & Gamble de Mexico: 50 Aniversario, 71 («Zest te vuelve a la vida»).

529.

Джон Пеппер (John Pepper), телефонное интервью, 20 декабря 2002.

530.

Ed Artzt, «Board Comments, December 1989: International Share Progress», Exhibit 4, Board Notebooks, Legal.

531.

«1987–88 Sales and Earnings Breakdown», International Division, 12 July 1988, Board Notebooks, Legal Division. В чистый торговый оборот не включен показатель RVI в Мексике, который составил дополнительно 61 миллион долларов.

532.

Salomon, «P&G Mexico Is on the Fast Track», Moonbeams, February 1991, 7.

533.

Claude Salomon, «Latin American Laundry/Paper», презентация перед советом директоров, 13 November 1990, Архивы P&G.

534.

Jorge Montoya, «Sector-Geography Partnership: A Must to Win», 4 June 1993, Архивы P&G.

535.

Jorge Montoya, «Latin American-Multinational Perspective», интервью, предназначенное MIT-Sloan Business School, 8 March 1997, Speeches File, Архивы P&G.

536.

«Shampoo Rivals Wonder When P&G Will Seek Old Dominance», Advertising Age, 23 September 1974, 3.

537.

Joanne Cleaver, «Awash in a New Wave of Haircare», Advertising Age, 28 February 1983, в разделе: Special Report: Toiletries and Beauty Aids Marketing, M-24.

538.

Tobie Sullivan, «Keeping Pace with Fickle Customer». Часть 2: Toiletries/Beauty Aids, Advertising Age, 25 February 1980, S. 10.

539.

Сесилия Кузма (Cecilia Kuzma), интервью, 6 апреля 2001; Jim Monton, «Hair Care History at P&G» (История ухода за волосами в P&G, презентация), 1999. Архивы P&G указывают дату выпуска бренда Pert как 1976 год. Указание на 1979 год взято из книги Sullivan «Keeping Pace».

540.

Сесилия Кузма (Cecilia Kuzma), интервью.

541.

Рей Болич (Ray Bolich), интервью, 14 ноября 2001. Технический и исторический контекст основывается главным образом на рассказе Болича.

542.

Джим Монтон (Jim Monton), интервью, 14 ноября 2001.

543.

Рей Болич (Ray Bolich), интервью, а также из дополнительных материалов, полученных из телефонной беседы с Реем Боличем, 25 июля 2002.

544.

Сесилия Кузма (Cecilia Kuzma), интервью.

545.

Джон Пеппер (John Pepper), «Презентация перед рекламной группой компании в США» («Presentation to U.S. Advertising Group: Pert/Rejoy/Sassoon Wash & Go Case Study». 30 марта 1993, Архивы P&G).

546.

Текст приведен на коробках, переданных Реем Боличем в Архивы P&G. Почтовая наклейка на коробке Silk Blossom гласит: «Первоначальный образец на основе ВС-18В. Эта партия была произведена на основе бетаинового поверхностно-активного вещества. У ВС-18В были некоторые проблемы с безопасностью. Поэтому его заменили на ВС-18S и использовали в Pert Plus».

547.

Сесилия Кузма (Cecilia Kuzma), интервью.

548.

На самом деле P&G впервые провела пробный маркетинг шампуня под названием Pert в 1961 году, это был перламутрово-розовый кремовый шампунь, схожий по составу с Head & Shoulders. Ранняя версия, не имеющая ничего общего с химической точки зрения с Pert 1980-

х годов, по-видимому, так и не вышла за пределы рыночных проб. (George Holman, «History of the Drug Products Division», машинописная рукопись, 28 мая 1987 г., Архивы P&G; Jim Monton, «Hair Care History at P&G» (История ухода за волосами в P&G, презентация, 1999)).

549.

Сесилия Кузма (Cecilia Kuzma), интервью. См. также: Сесилия Кузма, «Презентация перед рекламной группой компании в США» («Presentation to U.S. Advertising Group: Pert/Rejoy/Sassoon Wash & Go Case Study»). 30 March 1990. Архивы P&G.

550.

Джон Пеппер (John Pepper), «Pert/Rejoy/Sassoon Wash & Go Case Study». См. также: Advertising Age, 20 August 1987, 110.

551.

Стратегия маркетинга описывается в Procter & Gamble. «Brand Franchise. Measurement Summary». Бюджет 1991–1992, Архивы P&G.

552.

Сесилия Кузма (Cecilia Kuzma), «Pert/Rejoy/Sassoon Wash & Go Case Study». 30 марта 1990.

553.

Информация о долях рынка и прибыли – на основании бюджета 1991–1992 г. О долгосрочных целях – из предисловия к бюджету 1989–1990 г. О значении образцов продукта для роста бренда на раннем этапе его существования см. также: Роб Маттеучи (Rob Matteucci), интервью, 24 января 2002.

554.

Consumer Reports, February 1987, 97.

555.

О влиянии независимых рекомендаций см.: Сесилия Кузма (Cecilia Kuzma), интервью. О лидирующем положении на рынке (в денежном выражении) см.: Bill Connell. Обсуждение результатов пробных продаж на заседании операционного комитета – Расширение стратегии ухода за волосами «два в одном» на мировом рынке («Operations Committee Meeting Panel Discussion – Global Expansion of Two-in-One Hair Care Strategy»), 12 марта 1990, Архивы P&G.

556.

См., например: Pepper «Pert/Rejoy/Sassoon Wash & Go Case Study».

557.

Мартин Ньючтерн (Martin Neuchtern), интервью, 13 ноября 2001.

558.

Procter & Gamble. Бюджет 1991–1992 г., предисловие, Архивы P&G.

559.

Относительно «года расплаты» и данных по долям рынка и объемам продаж см.: Procter & Gamble. Бюджет на 1992–1993 г., предисловие, Архивы P&G. О видоизменениях в рекламной кампании «в раздевалке» см.: Procter & Gamble. Бюджет на 1991–1992 г., предисловие, Архивы

P&G. См. также: Jennifer Lawrence, «P&G to Unveil Pert Plus Ads as Two-in-One Shampoos Expand», Advertising Age, 6 July 1972.

560.

Роб Маттеучи (Rob Matteucci), интервью.

561.

Дополнительную информацию о P&G в Тайване см.: John Kennedy, «The Global Introduction of the "New" Pantene Shampoo: Success in Taiwan», Case 9A99A038 (London, Ontario: University of Western Ontario, Richard Ivey School of Business, 1999); Джеймс Вей (James Wei), запись телефонного интервью, 16 декабря 2001.

562.

Вей (James Wei), интервью.

563.

Данные исследований рынка, привычек покупателей и использования продуктов P&G собраны и проанализированы в Kennedy, «Success in Taiwan».

564.

Сесилия Кузма (Cecilia Kuzma), интервью.

565.

Richardson Vicks. «A Special Report on Hair Care», рекламная брошюра (около 1983), Архивы P&G. Дополнительную информацию о разработке и ранней истории Pantene, см.: Kennedy, «Success in Taiwan».

566.

Вей (James Wei), интервью.

567.

Там же.

568.

Цитируется по: Kennedy, «Success in Taiwan», p. 5.

569.

Там же, p. 5–6.

570.

Вей (James Wei), интервью.

571.

Kennedy, «Success in Taiwan», pp. 6–7; Вей (James Wei), интервью.

572.

Вей (James Wei), интервью.

573.

Kennedy, «Success in Taiwan».

574.

Эта версия событий основана на рассказе Вей (James Wei, интервью). Интервью Сесилии Кузмы (Cecilia Kuzma) и другие источники подтверждают главенствующую роль Боба Бланчарда (Bob Blanchard) и особенно Арццта.

575.

Роб Маттеучи (Rob Matteucci), интервью.

576.

Джим Монтон (Jim Monton), интервью.

577.

Джим Монтон (Jim Monton), телефонная беседа с автором книги.

578.

Wall Street Journal, 19 November 1992.

579.

Мартин Ньюchterн (Martin Neuchtern), интервью.

580.

Wall Street Journal, 11 October 1989.

581.

Procter & Gamble. Годовой отчет за 1990 год; Хинц покинул P&G в 1991, в то время как Ягер и Пеппер со временем стали председателем ее совета директоров и генеральным директором соответственно.

582.

Эд Арццт (Ed Artzt), интервью, 25 апреля и 3 октября 2000.

583.

Цитируется в Procter & Gamble. Годовой отчет за 1993 год; Фуад Крайтем (Fouad Kraytem), интервью, 3 апреля 2002.

584.

Wall Street Journal, 5 March 1991.

585.

Эд Арццт (Ed Artzt), заметки для финансовых аналитиков, Цинциннати, 15 июля 1993, Архивы P&G. Procter & Gamble. Ежегодные отчеты за 1989–1994 гг. Procter & Gamble отказалась от бренда Clarion, небольшой и неприбыльной косметической линии, в 1994 г.

586.

Цитируется в Wall Street Journal, 25 и 16 March 1992; Procter & Gamble. Ежегодные отчеты за 1992 и 1993 гг.; Гэри Мартин (Gary Martin), интервью, 31 мая 2000.

587.

Wall Street Journal, 10 и 11 June 1991. Хотя Арттц яростно отрицал эти слухи, данный эпизод привел к неприятному моменту для него лично и для компании. Приблизительно в то время как они просочились в печать, P&G действительно обсуждала возможность продажи малопроизводительных брендов отделения продуктов питания и напитков. Журналистка Wall Street Journal Алисия Свейзи (Alecia Swasy) каким-то образом узнала об этом обсуждении и опубликовала это сообщение. Арттц был взбешен утечкой информации, и P&G организовала прослушивание телефона Свейзи в соответствии с законом штата Огайо, запрещающим выдачу торговых секретов. Когда этот факт стал достоянием гласности, подобные действия вызвали бурю общественного осуждения в адрес P&G. Передовая статья Wall Street Journal, опубликованная 13 августа, отчитала компанию и предположила, что ей следует быть «достаточно взрослой, чтобы сознавать, как стыдно рыться в записях чужих телефонных разговоров и привлекать силу закона для разрешения мелких разногласий». Хотя Арттц признал свою ошибку и публично выразил сожаления, Свейзи продолжила нападки на P&G, написав книгу Soap Opera: The Inside Story of Procter & Gamble (New York: Times Books, 1993), в которой она пересказывает этот эпизод, критикует Арттца и рисует компанию в крайне невыгодном свете.

588.

Wall Street Journal, 25 April 1991; S.P. Donovan. Презентация проекта Джо перед советом директоров, 8 сентября 1992, Архивы P&G; Wall Street Journal, 29 November 1996. Доклад перед советом директоров относительно Fisher Nuts, 1995, Архивы P&G.

589.

Wall Street Journal, 17 July 1991; Cincinnati Post, 30 June 1995.

590.

Procter & Gamble. Повышение конкурентоспособности и усиление глобальной эффективности Procter & Gamble («Manufacturing Competitiveness and Strengthening Global Effectiveness at Procter & Gamble»), стенограмма пресс-конференции (без даты [июль 1993]).

591.

Там же.

592.

Там же.

593.

Michael Hammer and James Champy, Reengineering the Corporation (New York: Harper Collins, 1993); George Stalk and Thomas Hout, Competing Against Time: How Time-Based Competition Is Reshaping Global Markets (New York: The Free Press, 1990).

594.

«Behind the Tumult at P&G», Fortune, March 1994.

595.

Эд Арттц (Ed Artzt), заметки для финансовых аналитиков, 15 июля 1993. Архивы P&G, 7–8. Запись пресс-конференции (см. п. 11).

596.

Procter & Gamble. Ежегодный отчет за 1993 г.; Cincinnati Enquirer, 16 July 1993.

597.

Информация в этом и следующем абзацах взята из книги: Teresa Amabile and Dean Whitney, «Corporate New Ventures at Procter & Gamble» (Boston: Harvard Business School), Case 9-897-0881997, 3–4.

598.

Там же, 6–7.

599.

«No More Mr. Nice Guy at P&G – Not by a Long Shot», BusinessWeek, 3 February 1992, 54–56; Эд Артт (Ed Artzt), интервью, 3 октября 2000.

600.

Джон Пеппер (John Pepper), интервью, 8 декабря 1999.

601.

См., например: «Характеристики успешного руководителя P&G», 8 декабря 1980; «Не стоит забывать», 15 июня 1998; «Выстраивая будущее: эволюция Procter & Gamble», 20 августа 1998; и «Сущность P&G», 20 июля 1999. Речи, произнесенные по различным поводам и в различных местах Джоном Пеппером (John Pepper) (копии сохранились в Архивах P&G). Пеппер должен был закончить написание книги на основании этих и других источников, в которой собирался рассказать о принципах и уроках, усвоенных им на протяжении карьеры в компании.

602.

Cincinnati Post, 30 June 1995; «Make It Simple», BusinessWeek, 9 September 1996, 96–103; «P&G: New and Improved!», Fortune, 14 October 1996, 151–160; «Death of the Proctoids», Financial Times, 21 May 1998.

603.

«Make It Simple; P&G: New and Improved!»; Джон Пеппер (John Pepper), интервью, 8 декабря 1999 и 20 апреля 2000.

604.

«Make It Simple»; «P&G, No. 1 Again, Aims to Reinvent Marketing». Advertising Age, 30 September 1996.

605.

Между Procter & Gamble и Tambrands существовала и более ранняя связь. В 1981 году Tambrands наняла на должность генерального директора Эдвина Шатта-младшего (Edwin Shutt, Jr.), ранее работавшего в P&G. Шатт, который помог P&G выйти на японский рынок, возглавлял Tambrands вплоть до 1989 года.

606.

«P&G Will Buy Tambrands for \$2 Billion», Wall Street Journal, 9 April 1997.

607.

Джон Пеппер (John Pepper), обзор эволюции структуры Procter & Gamble, 7 июня 1998, копия находится в Архивах P&G.

608.

Procter & Gamble, Ежегодный отчет за 1995 год.

609.

Procter & Gamble. Обзор проекта «Организация-2005», Архивы P&G.

610.

Керри Кларк (Kerry Clark), интервью, 1 октября 2002.

611.

Procter & Gamble, Обзор проекта «Организация-2005»; Procter & Gamble, пресс-релиз, 9 сентября 1998, Архивы P&G.

612.

Procter & Gamble, Обзор проекта «Организация-2005».

613.

Там же.

614.

Procter & Gamble. Пресс-релиз, 8 сентября 1998, Архивы P&G.

615.

Стив Дэвид (Steve David), интервью, 30 сентября 2002; Procter & Gamble, пресс-релиз, 13 сентября 1999.

616.

Procter & Gamble. Пресс-релиз, 26 августа 1999.

617.

Procter & Gamble. Пресс-релиз, 11 августа 1999; Wall Street Journal, 12 August 1999; <<http://www.iam.com>>; Джефф Анселл (Jeff Ansell), электронное письмо к Шарлотте Отто (Charlotte Otto), 9 марта 2002.

618.

Письмо Джона Пеппера (John Pepper) Джеффу Анселлу (Jeff Ansell), 5 апреля 2003.

619.

Джефф Анселл (Jeff Ansell). Электронное письмо к Шарлотте Отто (Charlotte Otto) и Эду Райдеру (Ed Rider), 7 октября 2003. Последующие цитаты из Анселла в этой вставке также из этого источника.

620.

David S. Hilzenrath, «P&G Ends Effort to Buy Drug Companies; Price Slide Thwarts Plan to Use Stock», Washington Post, 25 January 2000.

621.

Procter & Gamble. Пресс-релиз, 7 марта 2000.

622.

Керри Кларк (Kerry Clark), интервью.

623.

Elizabeth Olson, «Strangers in a Strange Workplace», New York Times, 30 November 2000.

624.

Джон Пеппер (John Pepper), интервью, 20 декабря 2002; А.Дж. Лэфли (A.G. Lafley), интервью. 13 и 14 декабря 2001; Emily Nelson. «Rallying the Troops at P&G», Wall Street Journal, 31 August 2000; Керри Кларк (Kerry Clark), интервью.

625.

А.Дж. Лэфли (A.G. Lafley). Речь на Ежегодном собрании, октябрь 2000. Архивы P&G.

626.

А.Дж. Лэфли (A.G. Lafley). Выступление в Ротмановской школе (Университет Торонто). Серия лекций по интегрированному мышлению, 21 апреля 2003, Архивы P&G; А.Дж. Лэфли, интервью, 9 июля 2003.

627.

А.Дж. Лэфли (A.G. Lafley), интервью, 9 июля 2003.

628.

Procter & Gamble. Ежегодный отчет за 2002 год; Керри Кларк (Kerry Clark), интервью.

629.

А.Дж. Лэфли (A.G. Lafley), интервью, 13 и 14 декабря 2001; Procter & Gamble. Ежегодный отчет за 2002 год.

630.

А.Дж. Лэфли (A.G. Lafley), интервью, 9 июля 2003; Лэфли, выступление в Ротмановской школе; Robert Berner, «P&G: New and Improved», Business Week, 7 July 2003, 52–63.

631.

Письмо Нормана Р. Огустина (Norman P. Augustine) Эду Райдеру (Ed Rider), 27 июня 2003.

632.

Procter & Gamble. Ежегодный отчет за 2002 год; Katrina Brooker, «The Un-CEO», Fortune, 16 September 2002; «Why P&G's Smile Is So Bright», Business Week, 12 August 2002; Wall Street Journal, 19 March 2003.

633.

А.Дж. Лэфли (A.G. Lafley), выступление в Ротмановской школе; «P&G: New and Improved»; Wall Street Journal, 23 March 2001 и 14 June 2002.

634.

Лу Притчетт (Lou Pritchett), интервью, 13 августа 1989.

635.

James L. McKenney and Theodore H. Clark, «Procter & Gamble: Improving Consumer Value through Process Redesign». Case 9-195-126. (Boston: Harvard Business School, 1995), 3; Bill Saporito, «Behind the Tumult at P&G» Fortune, 7 March 1994, репринт без указания страниц; Лоуренс Д. «Майк» Миллиган (Lawrence D. «Mike» Milligan), «Сделаем все проще: эволюция развития клиентского бизнеса в Procter & Gamble. Речь перед научным симпозиумом Американской ассоциации маркетинга, Цинциннати, Огайо, 31 июля 1997, 2; Том Муччио – Эду Райдеру, 12 декабря 2002. Архивы P&G.

636.

Лоуренс Д. «Майк» Миллиган (Lawrence D. «Mike» Milligan), «Сделаем все проще», 2.

637.

Письмо Дэвида Суонсона (David Swanson) Джибби Кэри (Gibby Carey), без даты (середина 1990-х годов). Личная коллекция Кэри, Цинциннати, копия – в Архивах P&G – Огайо; Дэвид Суонсон, интервью, 11 апреля 2001.

638.

Письмо Дэвида Суонсона (David Swanson) Джибби Кэри (Gibby Carey), без даты.

639.

Этот и следующий абзацы основаны на материалах: «Why P&G Wants a Mellow Image», Business Week, 7 June 1982; Bill Saporito, Procter & Gamble's Comeback Plan, Fortune, 4 February 1985; Чак Доунтон (Chuck Downton), интервью, 10 мая 2001; и комментариях анонимного рецензента издательства Harvard Business School Press, ноябрь 2002.

640.

Sam Walton with John Huey, Made in America: My Story (New York: Doubleday), 1992.

641.

Притчетт приводит рассказ о том, что случилось дальше, в своей книге: Lou Pritchett, Stop Paddling & Start Rocking the Boat: Business Lessons from the School of Hard Knocks (New York: HarperBusiness, 1995), глава 3.

642.

Том Муччио (Tom Muccio), интервью, 21 июня 2000; Миллиган, интервью, 15 мая 2000; Mike Graen, «Technology in Manufacturer/Retailer Integration: Wal-Mart and Procter & Gamble», Velocity, spring 1999.

643.

Этот и последующий абзацы основаны на письмах Лу Притчетта (Lou Pritchett) к Джону Пепперу (John Pepper), Тому Лейко (Tom Laco) и У.У. Эбботу (W.W. Abbott), 22 июля 1987; и Лу Притчетта – Сэму Уолтону (Sam Walton), 24 июля 1987, все находятся в Архивах P&G. См. также: Pritchett. Stop Paddling, 26–31; Том Муччио (Tom Muccio), интервью.

644.

Том Лейко (Tom Laco), интервью, 6 февраля 2001.

645.

Лоуренс Д. «Майк» Миллиган (Lawrence D. «Mike» Milligan), интервью.

646.

Том Муччио (Tom Muccio), интервью.

647.

Цитируется по: Graen, «Technology in Manufacturer/Retailer Integration», 13.

648.

Том Муччио (Tom Muccio), Procter & Gamble/Wal-Mart: взаимовыгодное сотрудничество – контекст. Копия предоставлена Муччио.

649.

Письмо Тома Муччио (Tom Muccio) Эду Райдеру (Ed Rider), 12 декабря 2002; Майк Грэн (Mike Graen), интервью, 21 June 2000.

650.

Mike Graen, «Technology in Manufacturer/Retailer Integration», 15–16.

651.

Результаты бизнеса и стратегический обзор команды Wal-Mart/P&G, 7 March 1990, Архивы P&G.

652.

Том Муччио (Tom Muccio), интервью.

653.

Lawrence D. «Mike» Milligan, «Memorandum on Customer Development, Status Report» (Положение о развитии клиентского бизнеса, отчет о выполнении), 20 июня 1989, Архивы P&G.

654.

Лоуренс Д. «Майк» Миллиган (Lawrence D. «Mike» Milligan), «Сделаем все проще», 4; Пол С. Бек (Paul S. Beck), выступление в Coliseum, 4 ноября 1996, Архивы P&G.

655.

Лоуренс Д. «Майк» Миллиган (Lawrence D. «Mike» Milligan), «Сделаем все проще», 4; Миллиган, интервью.

656.

Rajiv Lal and Mitchell Kristofferson, «Value Pricing at Procter & Gamble (A)». Case M284B (Boston: Harvard Business School, 1996, 5).

657.

Авторы благодарят анонимного рецензента за эту информацию.

658.

Lal and Kristofferson, «Value Pricing at Procter & Gamble (B)». Case M284B (Stanford Business School, 1996, 7).

659.

Цитируется по: Advertising Age, 22 июня 1992. См. также: Lal and Kristofferson, «Value Pricing at Procter & Gamble (B)», 8.

660.

McKenney and Clark, «Procter & Gamble: Improving Consumer Value through Process Redesign», 3.

661.

Лоуренс Д. «Майк» Миллиган (Lawrence D. «Mike» Milligan), «Сделаем все проще», 5. Авторы также благодарят анонимного рецензента за эту информацию.

662.

Лоуренс Д. «Майк» Миллиган (Lawrence D. «Mike» Milligan), «Сделаем все проще», 5.

663.

Дирк Ягер (Durk Jager), интервью, данное Коджи Ямасаки (Koji Yamasaki) и Ральфу Дрейеру (Ralf Drayer), 23–31 марта 1998, копия – в Архивах P&G; McKenney and Clark, «Procter & Gamble: Improving Consumer Value through Process Redesign», 9–10. В 1994 году P&G продала свой бизнес по разработке программного обеспечения IBM. Согласно Чаку Доунтону (Chuck Downton), переход P&G к управлению по продуктовым категориям подвигнул ведущих администраторов Института маркетинга продуктов питания (Food Marketing Institute) на то, чтобы пропагандировать среди торговых организаций, являющихся его членами, реорганизацию их закупок и продаж по тому же принципу (Доунтон, интервью).

664.

Лоуренс Д. «Майк» Миллиган (Lawrence D. «Mike» Milligan), «Сделаем все проще», 9–10.

665.

Письмо Тома Муччио (Tom Muccio) Эду Райдеру (Ed Rider), 12 декабря 2002.

666.

Информация в этом и следующем абзаце основана на материалах презентации отделения Procter & Gamble в Восточной Европе, возглавляемого Вольфгангом Берндтом (Wolfgang Berndt), без даты [1997?], Архивы P&G; Герберт Шмитц (Herbert Schmitz), интервью, 18 ноября 1997.

667.

Шмитц (Herbert Schmitz), интервью; Берндт (Wolfgang Berndt), Procter & Gamble в Восточной Европе.

668.

Берндт (Wolfgang Berndt), Procter & Gamble в Восточной Европе.

669.

Jeffrey Gandz, Maurice Smith, Asad Wali, and David W. Conklin, «Procter & Gamble in Eastern Europe (B)». Case 97H002 (London, Ontario: University of Western Ontario, Richard Ivey School of Business, 1997), 6–7; Берндт (Wolfgang Berndt), Procter & Gamble в Восточной Европе.

670.

Шмитц (Herbert Schmitz), интервью.

671.

Там же.

672.

Gandz, Smith, Wali, and Conklin, «Procter & Gamble in Eastern Europe (B)», 5.

673.

Берндт (Wolfgang Berndt), Procter & Gamble в Восточной Европе.

674.

Там же.

675.

Кевин Эдвардс (Kewin Edwards), интервью, 29 октября 1997. Архивы P&G.

676.

David J. Arnold, «Procter & Gamble: Always Russia». Case 9-599-050 (Boston: Harvard Business School, 1998), 10–11.

677.

Информация в этом и следующем абзацах основана на: интервью Отто Хаускнехта (Otto Hausknecht), 1997; интервью Бена и Валии Бетхелл (Ben and Valia Bethell), без даты [1997?]; интервью Шмитца (Herbert Schmitz); отделение P&G в Центральной и Восточной Европе, юридический департамент, Новомосковск. Календарь событий, Архивы P&G.

678.

Г.Л. Соболев и А.О. Андреев – С. Анастасову, «Head & Shoulders – факторы российского успеха». 4 октября 1996, Архивы P&G; «Blend-a-Med в Восточной Европе – поворот на 180 градусов», без даты, Архивы P&G.

679.

Кевин Эдвардс (Kewin Edwards), интервью; Arnold: «Procter & Gamble: Always Russia», 6; Берндт (Wolfgang Berndt), Procter & Gamble в Восточной Европе, 15.

680.

Лоран Филипп (Laurent Philippe), интервью, 27 февраля 2001.

681.

Там же.

682.

Людмила Бирюкова, интервью; Наталья Глазова, интервью; Руслан Гиниятов, интервью; все – ноябрь 1997.

683.

Александр Филатов, интервью, ноябрь 1997.

684.

Любовь Пелихова, интервью, 3 марта 2001.

685.

Лоран Филипп (Laurent Philippe), интервью.

686.

Procter & Gamble в России: январь-июнь 1999. Бизнес-план, 7 декабря 1998, Архивы P&G.

687.

Лоран Филипп (Laurent Philippe), интервью.

688.

Ангелика Гэдке (Angelike Gaedtke), интервью, 1 марта 2001.

689.

Там же.

690.

Там же.

691.

Генри Караманукян (Henry Karamanoukian), интервью, 1 марта 2001; Procter & Gamble. Восточноевропейский филиал (Россия – Украина – Беларусь), слайды для презентации, без даты [2001?].

692.

Лоран Филипп (Laurent Philippe), интервью.

693.

Там же; Пелихова, интервью; Энди Петерсон (Andy Peterson) и Шэннан Стивенсон (Shannan Stevenson), интервью, 2 марта 2001. Кредиты трудно вернуть, и P&G намеревается со временем списать их в убыток.

694.

Филипп Уэлленс (Phillip Wellens), интервью, 28 февраля 2001.

695.

Там же; Пелихова, интервью.

696.

Лоран Филипп (Laurent Philippe), интервью.

697.

Энди Петерсон (Andy Peterson) и Шэннан Стивенсон (Shannan Stevenson), интервью.

698.

Антон Андреев, интервью, 1 марта 2001; Виталиус Паулус, интервью, 1 марта 2001.

699.

Робертсон (Robertson) и Шэннан Стивенсон (Shannan Stevenson), интервью, 2 марта 2001; Андреев, интервью; Паулус, интервью.

700.

Герберт Шмитц (Herbert Schmitz), интервью.

701.

Энди Петерсон (Andy Peterson) и Шэннан Стивенсон (Shannan Stevenson), интервью.

702.

Alfred Lief, *It Floats: The Story of Procter & Gamble* (New York: Rinehart & Company, Inc., 1958), 296.

703.

Письмо Мэри Каретерс (Mary Karethers) Эду Райдеру (Ed Rider), 28 апреля 2003, Архивы P&G.

704.

Джина Дросос (Gina Drosos), интервью, 20 мая 2003.

705.

P&G Struggles to Regain Crest's Toothpaste Lead. – *Cincinnati Enquirer*, 7 April 2001; *Business and Industry*, 1998.

706.

Advertising Age, 29 July 1985; *Financial Times*, 24 September 1985; Майкл Кехо, интервью, 25 июня 2002.

707.

Zachary Schiller, «The Sound and the Fluoride», *BusinessWeek*, 14 August 1995.

708.

Dana Canedy, «P&G Seeks to Stem Loss of Smile Share», *New York Times*, 20 June 1997.

709.

Пол Сейджел (Paul Sagel), интервью, май 2002.

710.

Andrea M. Grossman, «Merchandising Strategies Challenged by Premium Specialty Toothpastes», *Drug Store News*, 22 June 1998.

711.

Майкл Кехо (Michael Kehoe), интервью, 25 июня 2002.

712.

Schiller, «The Sound and the Fluoride; Canedy. P&G Seeks to Stem Loss of Smile Share».

713.

Grossman, «Merchandising Strategies Challenged»; Tara Parker-Pope, «Colgate Total(ly) Set for Teeth Tiff», Pittsburgh Post-Gazette, 30 December 1997; Marilyn Much, «How Terrific Ads Propelled Colgate, Dethroned Longtime Leader P&G», Investor's Business Daily, 20 April 2001.

714.

Майкл Кехо (Michael Kehoe), интервью.

715.

У компании Blendax был целый ряд брендов, включая шампуни, гели для душа и дезодоранты, но для P&G самыми привлекательными оказались средства по уходу за полостью рта. Blendax обладала весьма внушительной долей на рынке продуктов по уходу за полостью рта, включая обычные и электрические зубные щетки в немецкоговорящих странах, и имела инфраструктуру для их распространения и продаж через врачей-стоматологов. (Кехо, интервью.)

716.

Джон Смейл (John Smale), интервью, 8 февраля 2001.

717.

Grossman, «Merchandising Strategies Challenged».

718.

Там же; «Whiteners Still Creating All the Excitement», MMR, 24 ноября 1997.

719.

Большая часть этого раздела основана на материалах интервью с Сейджелом (Paul Sagel).

720.

Ameet Sachdev. «Whiteners Clean Up in Oral Care». Chicago Tribune, 23 April 2002.

721.

Брюс Бирнс (Bruce Byrnes), интервью, июнь 2001.

722.

Майкл Кехо (Michael Kehoe), интервью. С благодарностью за его комментарии к рукописи.

723.

Sachdev, «Whiteners Clean Up».

724.

Business Week, 12 August 2002; Шехар Митра (Shekhar Mitra), интервью, 30 ноября 2002.

725.

Майкл Кехо (Michael Kehoe), интервью.

726.

Брюс Бирнс (Bruce Byrnes), интервью; Майкл Кехо (Michael Kehoe), интервью; Business Week, 12 August 2002.

727.

Майкл Кехо (Michael Kehoe), интервью; Cliff Peale, «Brighter Outlook for P&G», Cincinnati Enquirer, 2 December 2001.

728.

Пол Кутс (Paul Cootes), интервью, 30 мая 2002.

729.

G. R. Dennis, Ежегодный отчет, служебная записка, 22 июля 1986, Вох 109. Архивы P&G.

730.

Сьюзан Арнольд (Susan Arnold), презентация перед финансовыми аналитиками. Декабрь 2002, Seattle, WA, Архивы P&G. В годы, непосредственно предшествовавшие поглощению, RVI запустила несколько расширений своих брендов, в том числе очищающую пенку и крем Oil of Olay.

731.

Органайзер по бренду Oil of Olay, 1991–1992, Вох 270, Архивы P&G.

732.

Джина Дросос (Gina Drosos), интервью.

733.

R. T. Blanchard, «Executive Committee Share Report, U.S. Beauty Care» (Отчет управленческого комитета о доле на рынке косметических средств в США), 12 февраля 1996. Файл с речью, Архивы P&G.

734.

Джина Дросос (Gina Drosos), интервью.

735.

В особенности в рецептуру были включены: витамин Е, провитамин В5 (пантенол), и витамин В3 (никотиновая кислота).

736.

Цитата из Cosmetic World, 21 February 2000, 72.

737.

Джина Дросос (Gina Drosos), интервью.

738.

Джим Стенджел (Jim Stengel), интервью, 19 мая 2003.

739.

Майкл Кехо (Michael Kehoe), интервью.

740.

Гарри Текленбург (Harry Tecklenburg), обращение к совету директоров, 8 сентября 1981, Архивы P&G.

741.

Марион Дэвид Фрэнсис (Marion David Francis), устный рассказ, 24 января 1997, Chemical Heritage Foundation, Cincinnati; «The Calcium Connection», Moonbeams (внутренний информационный бюллетень P&G), 6 февраля 1989, 6–7.

742.

Марион Дэвид Фрэнсис, (Marion David Francis), устный рассказ.

743.

Там же; см. также: «1996 Perkin Medal Awarded to M. David Francis of Procter & Gamble», Chemical & Engineering News, 11 March 1996, 34–35.

744.

Марион Дэвид Фрэнсис (Marion David Francis), устный рассказ.

745.

Alfonso Gambardella, Science and Innovation: The US Pharmaceutical Industry During the 1980s (New York: Cambridge University Press, 1995), 18–21.

746.

Mark A. Collar, «Emergence of P&G in the Pharmaceutical Industry», речь для Allicense'98, San Francisco, 1 апреля 1998; Письмо Дж. Плейса (G. Place) В.Н. Заки (W.N. Zaki), 10 февраля 1982, документы Г. Плейса, Архивы P&G; Гарри Текленбург (Harry Tecklenburg), обращение к совету директоров, 8 сентября 1981.

747.

Wall Street Journal, 18 March 1982; Гарри Текленбург (Harry Tecklenburg), обращение к совету директоров, 8 сентября 1981; Кэй Напьер (Kay Napier), интервью, 26 октября 2001.

748.

Гарри Текленбург (Harry Tecklenburg), обращение к совету директоров, 8 сентября 1981.

749.

Там же.

750.

Лучшие обзоры эволюции фармацевтической отрасли: Basil Achilladelis, «Innovation in the Pharmaceutical Industry», в Pharmaceutical Innovation: Revolutionizing Human Health, ред. Ralph Landau, Basil Achilladelis, and Alexander Scriabine (Philadelphia: Chemical Heritage Press, 1999), 1–147; и Alfred D. Chandler, Jr., Shaping the Industrial Century: The Creation and Evolution of the Chemical and Pharmaceutical Industries (Cambridge: Harvard University Press, готовится к публикации в 2005 году). Мы благодарны профессору Чандлеру за возможность познакомиться с его работой до ее публикации.

751.

Achilladelis, «Innovation in the Pharmaceutical Industry», 113–130; Gambardella, Science and Innovation, 104.

752.

Письмо Джона Смейла (John Smale) Эду Райдеру (Ed Rider), 4 декабря 2002, Архивы P&G.

753.

Том Блинн (Tom Blinn), интервью, 20 ноября 2001; «Norwich Sells Four Brands», Moonbeams, January 1985.

754.

Том Блинн (Tom Blinn), интервью.

755.

P&G to Acquire Richardson Vicks, Moonbeams, специальное издание, October 1985; New to the Family, Moonbeams, December 1985.

756.

P&G вернула часть своих инвестиций, продав некоторые не нужные ей отделения и бизнесы из портфелей компаний Norwich Eaton, Searle и RVI. Например, в течение года после покупки RVI P&G продала бизнес RVI по производству тонировки, лаков и морилок для мебели за 66 миллионов долларов (Moonbeams, July 1986). Очевидно, при покупке RVI были приобретены некоторые бизнесы, не имеющие отношения к медицине и фармацевтике.

757.

Achilladelis, «Innovation in the Pharmaceutical Industry», 138.

758.

Том Блинн (Tom Blinn), интервью; Wall Street Journal, 3 June 1993; Gambardella, Science and Innovation, 99.

759.

Джон Смейл (John Smale), интервью, 6 и 7 мая 1997 года.

760.

Wall Street Journal, 18 March 1982.

761.

Письмо Дж. Плейса (G. Place) С.Д. Броддусу (C. D. Broaddus) и другим, «Memo on Health Care Focus Areas», 21 декабря 1983, Архивы P&G.

762.

Дж. Плейс (G. Place) – Джону Смейлу (John Smale) через В.Н. Заки (W.N. Zaki), 29 октября 1984, Архивы P&G.

763.

Procter & Gamble Pharmaceuticals, Research and Product Development (дата неизвестна [2000?], Архивы P&G.

764.

Дж. Плейс (G. Place) – Джону Смейлу (John Smale) через В.Н. Заки (W.N. Zaki), 29 января 1986.

765.

Дж. Плейс (G. Place) – Мэлу Йозоффу (M. Jozoff), «Project Magnum», 21 December 1988. Архивы P&G.

766.

Т.А. Мур (T. A. Moore), итоговое выступление в конце года, 11 марта 1992. Архивы P&G.

767.

Джон Пеппер (John Pepper), видеозапись выступления, 1995, цитируется в Collar, «Emergence of P&G in the Pharmaceutical Industry; Procter & Gamble Heads for the Medicine Cabinet», Business Week, 7 August 1995.

768.

«P&G Acquisitions/Joint Ventures/Divestitures/Agreements Since 1980», список в Архивах P&G; Т.А. Мур (T. A. Moore), Итоговое выступление в конце года, 1992.

769.

Wall Street Journal Europe, 11 May 1992.

770.

Achilladelis, «Innovation in the Pharmaceutical Industry», 131–138.

771.

Bruce Byrnes, «U.S. Health Care Update for WCB's GM Meeting», 29 August 1996, Архивы P&G.

772.

Марк А. Коллар (Mark A. Collar), интервью, 25 октября 2001.

773.

Procter & Gamble, News Release, 5 May 1997, Архивы P&G.

774.

Том Блинн (Tom Blinn), интервью.

775.

Byrnes, «U.S. Health Care Update».

776.

Procter & Gamble, News Release, 5 May 1997.

777.

Procter & Gamble Pharmaceuticals, Research and Product Development, брошюра, без даты, Архивы P&G; «P&G's Pharmaceutical Plan», Cincinnati Enquirer, 4 February 2001. В соответствии с веб-сайтом P&G Pharmaceutical's <<http://www.pgpharma.com>> (просмотр данных на февраль 2002), Соглашение компании Aventis по Actonel действительно везде, за исключением Японии.

778.

«P&G's Pharmaceutical Plan», Cincinnati Enquirer, 4 February 2001.

779.

Collar, «Emergence of P&G in the Pharmaceutical Industry», 1 April 1998; <<http://www.pgpharma.com>>; <<http://www.regeneron.com>>; <<http://www.genellogic.com>>; <<http://www.alexionpharm.com>>; <<http://www.inpharm.com/intelligence>> (информация со всех сайтов получена 10 января 2002).

780.

Procter & Gamble Pharmaceuticals, Research and Product Development, брошюра, дата неизвестна; Блинн (Tom Blinn), интервью.

781.

Том Блинн (Tom Blinn), интервью.

782.

Там же.

783.

Там же.

784.

Там же; Blinn, Speech at Euro Conference, 18 May 2001, Архивы P&G.

785.

Том Блинн (Tom Blinn), интервью; два коротких документа, подготовленных Томом Блинном: «Global Personal Health Care Leadership» и «PHC Abbreviated History».

786.

Achilladelis, «Innovation in the Pharmaceutical Industry», 140.

787.

Марк А. Коллар (Mark A. Collar), интервью; Blinn (Tom Blinn), интервью.

788.

Письмо Беренике Ульманн (Berenike Ullmann) – Джеку Борчердингу (Jack Borcharding), 28 апреля 1992, архив Ульманн, штаб-квартира P&G в Китае, Гуанчжоу.

789.

Эд Артит (Ed Artzt), интервью, 25 апреля 2000, Архивы P&G.

790.

Письмо Беренике Ульманн (Berenike Ullmann) – Джеку Борчердингу (Jack Borcharding), 28 апреля 1992.

791.

Джеймс Вей (James Wei), интервью, 28 мая 2002, Архивы P&G.

792.

Ивонн Пей (Yvonne Pei), интервью, 29 мая 2002.

793.

Dimitri Panayotopoulos, «Gray Asia Pacific Regional Conference», 10 июня 1996, Пекин, Архивы P&G. См. также: Беренике Ульманн (Berenike Ullmann), интервью, 28 мая 2002.

794.

Беренике Ульманн (Berenike Ullmann), интервью.

795.

Джон Пеппер (John Pepper), обращение к совету директоров, 13 июня 1989, юридический департамент, P&G.

796.

Джон Пеппер (John Pepper), обращение к совету директоров, 10 сентября 1991 (отражает результаты 1990–1991 финансового года), юридический департамент, Архивы P&G.

797.

Димитри Панайотопулос (Dimitri Panayotopoulos), интервью, 3 апреля 2002.

798.

Кеннет Чжу (Kenneth Zhu), интервью, 27 мая 2002.

799.

Димитри Панайотопулос (Dimitri Panayotopoulos), интервью.

800.

Dimitri Panayotopoulos, «Gray Asia Pacific Regional Conference».

801.

Димитри Панайотопулос (Dimitri Panayotopoulos), выступление на совете директоров, 1995, Архивы P&G.

802.

Sandra Bereti, «MBA Talk», рукопись, 24 мая 2000, Архив Ульманн, штаб-квартира P&G в Китае, Гуанчжоу.

803.

Раймонд Ко (Raymond Co), интервью, 28 мая 2002.

804.

Джон Пеппер (John Pepper), обращение к совету директоров, 10 сентября 1991, копия – в Архивах P&G.

805.

Уинфрид Кастнер (Winfried Kastner), обращение к совету директоров, ноябрь 1991, протоколы совета, юридический департамент, Архивы P&G.

806.

Беренике Ульманн (Berenike Ullmann), интервью, 28 мая 2002; Остин Лэлли (Austin Lally), интервью, 27 мая 2002; South China Morning Post, 17 April 2001.

807.

Беренике Ульманн (Berenike Ullmann), интервью.

808.

Беренике Ульманн (Berenike Ullmann), интервью.

809.

Wall Street Journal, 12 сентября 1995.

810.

Димитри Панайотопулос (Dimitri Panayotopoulos), презентация для совета директоров, 12 июня 1995, протоколы совета, юридический департамент P&G.

811.

Там же.

812.

Там же.

813.

Лидерство Tide по рыночной доле отражало его относительно высокую цену и широкую пропорциональную реализацию: этот бренд не был номером один ни в одном отдельном регионе, но стал общенациональным лидером, потому что продавался в большем числе регионов, чем любой другой бренд.

814.

Димитри Панайотопулос Dimitri Panayotopoulos, ежемесячное письмо в штаб-квартиру P&G, февраль 1999, Архивы P&G.

815.

Дебра Касуэлл (Debra Caswell), интервью, 30 мая 2002.

816.

Там же; Остин Лэлли (Austin Lally), интервью; Бонни Кертис (Bonnie Curtis), интервью, 29 мая 2002.

817.

South China Morning Post, 17 April 2001.

818.

Остин Лэлли (Austin Lally), интервью.

819.

Там же.

820.

Там же.

821.

Шехар Митра (Shekhar Mitra), телефонное интервью с авторами, 20 ноября 2003.

822.

Дебра Касуэлл (Debra Caswell), интервью.

823.

Шехар Митра (Shekhar Mitra), интервью, январь 2003.

824.

Крис Бакли (Chris Buckley), интервью, 30 мая 2002.

825.

Шехар Митра (Shekhar Mitra), интервью.

826.

Крис Бакли (Chris Buckley), интервью.

827.

Там же. Дополнительная экономия была получена за счет использования местных парфюмерных ингредиентов.

828.

Там же; Шехар Митра (Shekhar Mitra), телефонное интервью, 20 ноября 2002.

829.

Чарльз Янг (Charles Yang), интервью, 30 мая 2002.

830.

Alfred Lief, *It Floats: The Story of Procter & Gamble* (New York: Rinehart & Company, Inc., 1958); Oscar Schisgall, *Eyes on Tomorrow: The Evolution of Procter & Gamble* (Chicago: J. G. Ferguson Publishing, 1981).

831.

Это еще одна причина, по которой так много топ-менеджеров P&G любят книгу Джеймса Коллинса и Джерри Порраса *Built to Last*. См. выше: примечания к прологу (сноска 2).

832.

Procter & Gamble, Ежегодный отчет за 2002 год.

833.

В 1980-е и 1990-е годы Эд Артт (Ed Artzt) часто выступал на эту тему с докладом под названием «Компания индивидуальностей». Он также дал именно такое название своей «прощальной книге»: по традиции, генеральный директор P&G, уходя в отставку, публикует сборник своих наиболее важных речей, презентаций и документов, который рассылается избранным адресатам.

834.

P&G была юридически зарегистрирована как корпорация в штате Огайо в 1905 году, где зарегистрирована и сейчас.

835.

P&G в 1903 году была исключена из списка компаний, акции которых котируются на Нью-Йоркской фондовой бирже, потому что она отказалась подчиниться новым правилам публикации финансовой отчетности. Акции компании, однако, продолжали продаваться на других биржах, и после того, как P&G изменила свою политику публикации финансовых отчетов, она снова была включена в список компаний Нью-Йоркской фондовой биржи в 1929 году.